

**STRATEGI PELAYANAN
IAIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG DALAM
MENYONGSONG GLOBALISASI PENDIDIKAN**
Studi pada IAIN Sunan Gunung Djati Bandung

Oleh
A. RUSDIANA
NIM : 20003269
NIRM : 2000337701060238



SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN IMMI
JAKARTA
2002

**STRATEGI PELAYANAN
IAIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG DALAM
MENYONGSONG GLOBALISASI PENDIDIKAN**
Studi pada IAIN Sunan Gunung Djati Bandung

Oleh
A. RUSDIANA
NIM : 20003269
NIRM : 2000337701060238



**SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN IMMI
JAKARTA
2002**

**STRATEGI PELAYANAN
IAIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG DALAM
MENYONGSONG GLOBALISASI PENDIDIKAN**
Studi pada IAIN Sunan Gunung Djati Bandung

Oleh
A. RUSDIANA
NIM : 20003269
NIRM : 2000337701060238

TESIS

Disusun sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada



**PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN "IMMI"
JAKARTA
2002**

ABSTRAK

A. RUSDIANA. Strategi Pelayanan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam Menyongsong Globalisasi Pendidikan. Studi pada IAIN Sunan Gunung Djati Bandung

Dengan semakin terbukanya peluang dalam pengembangan Pendidikan Tinggi sejalan dengan semakin cepatnya proses globalisasi pendidikan, membuka jalan bagi Pendidikan Tinggi Islam untuk mengembangkan kompetensinya ke pasar global. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji Strategi Pelayanan dalam Menyongsong Globalisasi Pendidikan yang dilaksanakan oleh IAIN Sunan Gunung Djati Bandung, salahsatu Perguruan Tinggi Islam Negeri di Indonesia, yang sedang mengembangkan lembaganya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Explonatory, dengan metode ini gejala yang sedang diteliti digambarkan (secara teoritis) dan dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga dapat dilakukan penafsirannya/kesimpulan umum tentang masalah yang diteliti.

Dari penelitian ini, ditemukan bahwa masing-masing kekuatan, kelemahan, serta peluang, dan ancaman dari masing-masing faktor berdasarkan analisis SWOT.

Hasil analisis menunjukan nilai kekuatan dan kelemahan (*internal institusi*) sebesar 214 dan nilai peluang/ancaman dari luar institusi (*external institusi*) sebesar -191. Dengan demikian, ditemukannya posisi nilai pada diagram SWOT (214 dan -191) yang menempatkan posisi institusi IAIN SGD Bandung berada pada kuadran III, dengan pengertian bahwa kondisi institusi tersebut mempunyai peluang pasar yang tinggi namun dihadang oleh kondisi keterbatasan kemampuan internal yang lemah.

Dapat disimpulkan bahwa strategi yang lebih efektif sebagai strategi pelayanan pengembangan institusi berorientasi pada **putar haluan** (*turn of round*) dalam arti meminimalkan masalah-masalah di dalam institusi dengan mengambil berbagai langkah penggunaan sumberdaya yang ada untuk mengatasi kelemahan internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. dengan memfokuskan pada optimalisasi sumberdaya organisasi.



RIWAYAT HIDUP

A. Rusdiana lahir di Puhun Ciamis pada tanggal 21 April 1961, merupakan anak kesatu dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta dan Ibu Junirah. Masa kecil dihabiskan di Ciamis mengikuti orang tua.

Masuk Sekolah Dasar pada tahun 1969 di SD Negeri Cinyasag I, tamat pada tahun 1975. Sekolah Menengah Pertama di MTs Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Sekolah Menengah Atas di MAN Cililin Bandung lulus tahun 1982. Melanjutkan studi pada Perguruan Tinggi tahun 1982 di Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung, dalam rangka menyelesaikan studinya pada tahun 1985 beliau menulis risalah Sarjana Muda dengan judul ***“Tinjauan Aqidah Islam Terhadap Upara Memeongan”*** studi kasus di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis, dengan memperoleh gelar Bachelor Of Art (BA). Pada tahun itu juga beliau melanjutkan studi pada program Doktorat Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung, dalam rangka menyelesaikan Studinya pada tahun 1998, beliau menulis skripsi Sarjana Lengkap dengan judul ***“Perubahan Sosial Keagamaan di Jawa Barat”*** studi kasus di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Kab.Ciamis, dengan memperoleh gelar Doctorandus (Drs.). Pada tahun 1999/2000 melanjutkan studi S-2 Program Pascasarjana di Sekolah Tinggi Manajemen “IMMI” Jakarta, dengan status izin belajar.

Bersamaan dengan penyelesaian studinya pada program doktorat Tahun 1986 mulai bekerja sebagai PNS di IAIN Sunan Gunung Djati Bandung. Pada tahun 1988 mendapat kepercayaan untuk menjabat sebagai Kepala Sub.Bagian Rumah Tangga pada Bagian Umum IAIN Sunan Gunung Djati Bandung. Pada tahun 1989 menjabat sebagai Kepala Sub.Bag Tata Usaha pada Bagian Umum IAIN Sunan Gunung Djati Bandung. Pada tahun 1992 sebagai Kepala Sub Bag Rumah Tangga pada Bagian Umum IAIN Sunan Gunung Djati Bandung. Kemudian pada tahun 1995 menjabat Kepala Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi pada Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan dan Sistem Informasi IAIN Sunan Gunung Djati Bandung. Selanjutnya mulai tahun 1999 sampai dengan sekarang dipercaya untuk menjabat sebagai Kepala Bagian Akademik IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Disamping sebagai Pegawai Negeri Sipil, tak luput pula dari pengabdian kepada masyarakat yang diwujudkan dalam Pengembangan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Mishbah, sebagai salahseorang dewan pendiri dengan menjabat Sekretaris Yayasan sejak tahun 1985 sampai sekarang, bergerak dalam bidang pendidikan TK, SD/MI, SLTP/MTs, dengan tidak kurang dari 300 siswa dan 25 tenaga/pengajar pada setiap tahunnya. Bersamaan dengan itu pula, melakukan pembinaan terhadap mahasiswa dengan tidak kurang dari 40 mahasiswa pada setiap tahunnya melalui pengembangan Asrama Tresna Bhakti di bawah naungan Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti Cibiru Bandung, yang didirikannya sejak tahun 1994.

Teiring Do'a dan harapan
Ku persembahkan Tesis ini
untuk putra-putri ku tercinta;
(Boboy, Dede, Tresna, Ima, Zaky)

"Beliau bangga dengan umat-Nya dimasa mendatang yang
memiliki keunggulan ilmu. Kekuasaan dan kekayaan yang
dengan keunggulan-keunggulan tersebut menjadikan dirinya
sebagai manusia yang paling banyak memberikan manfaat
kepada sesamanya" (Al-Hdits)

Tiada kata akhir untuk belajar
Seperti juga tiada kata akhir untuk kehidupan dan tugas
Paling sulit dalam kehidupan adalah belajar untuk sabar

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT., yang telah memberikan kesehatan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan tanpa ada hambatan yang berarti. Shalawat serta salam semoga dicurahkan pada Rasulullah SAW, keluarga dan sahabatnya, serta para pengikutnya. Berkat hidayah Allah SWT., akhirnya penulisan tesis ini dapat diselesaikan sebagai tugas akhir dalam menyelesaikan studi untuk meraih gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana, Sekolah Tinggi Manajemen 'IMMI' dapat terwujud.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji Strategi Pelayanan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam Menyongsong Globalisasi Pendidikan yang dititikberatkan pada strategi pengembangan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Komisi Pembimbing Tesis, baik pembimbing materi maupun pembimbing teknis
2. Civitas Akademika IAIN Sunan Gunung Djati Bandung
3. Seluruh keluarga dan sahabat dekat yang telah memberikan dorongan dalam penyelesaian studi ini.

Penulis menyadari tesis ini mempunyai banyak kekurangannya, namun demikian penulis harapan tulisan ini dapat bermanfaat khususnya bagi pengembangan IAIN SGD Bandung dan umumnya bagi para pembacanya.

Bandung, 27 Rajab 1423 H.
4 Oktober 2002 M.
Penulis,

DAFTAR ISI

	hal
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PENGUJI	ii
ABSTRAK.....	iii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Pembatasan Masalah	5
D. Perumusan Masalah	6
E. Kegunaan Penelitian.....	6
II LANDASAN TEORI	7
A. Pemasaran	7
1. Definisi Pemasaran	7
2. Segmentation, Targeting dan Positioning	8
3. Bauran Pemasaran (Marketing Mix).....	10
4. Wawasan Pasar	13
B. Manajemen Perguruan Tinggi	15
1. Manajemen Strategi (Strategic Management).....	15
2. Kualitas Manajemen	18
3. Pelembagaan Strategi (Pelaksanaan/Implementasi Strategi)	33
C. Analisis SWOT	35
1. Elemen-elemen SWOT	35
2. Matrik SWOT	38
3. Penggunaan Model Strategi.....	39
D. Kerangka Pemikiran.....	53
III METODOLOGI PENELITIAN.....	56
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	56
B. Jenis Penelitian.....	56
C. Teknik Pengumpulan Data	57
D. Inventarisasi Data.....	58
1. Kelembagaan/Organisasi.....	58
2. Tenaga (SDM)	60
3. Kurikulum.....	60

	4. Mahasiswa	61
	5. Sarana	62
	6. Sumber dana	62
E.	Teknik Analisis Data	63
	1. Metode Analisis data	63
	2. Analisis SWOT	64
	3. Penentuan Faktor	65
	4. Pembuatan Tabel	67
	5. Langkah-langkah Analisis	68
IV	GAMBARAN IAIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG	71
	A. Sejarah Singkat	71
	B. Struktur Organisasi	73
	C. Tugas Pokok Dan Fungsi	75
	1. Tugas Pokok	75
	2. Fungsi	75
	D. Visi, Misi, Tujuan	76
	1. Visi	76
	2. Misi	76
	3. Tujuan	76
	E. Strategi Pengembangan/Strategi Kebijakan	77
	F. Pengembangan Program Studi/Jurusan	78
V	ANALISA DAN PEMBAHASAN	81
	A. Deskripsi Penelitian	81
	1. Analisis Internal	82
	2. Analisis Eksternal	93
	B. Analisis Penelitian	97
	1. Analisis Internal	97
	2. Analisis Eksternal	98
	3. Kuadran SWOT	98
	C. Strategi Pelayanan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam Menyongsong Globalisasi Pendidikan	100
VI	KESIMPULAN DAN SARAN	111
	A. Kesimpulan	111
	B. Saran	113
	KEPUSTAKAAN	118
	LAMPIRAN	124

DAFTAR TABEL

	hal
Tabel 1.1. Perkembangan Peminat/Calon Mahasiswa dan Keadaan Mahasiswa IAIN SGD Bandung dalam lima tahun terakhir	3
Tabel 1.2. Perkembangan Lulusan IAIN SGD Bandung dalam Lima Tahun Terakhir	3
Tabel 2.1. Pelanggan Perguruan Tinggi dan Kebutuhannya.....	25
Tabel 2.2. Matrik SWOT.....	39
Tabel 3.1. Susunan Organisasi Fakultas/Jurusan	58
Tabel 3.2. Pemilikan Sumberdaya Manusia.....	60
Tabel 3.3. Keadaan Dosen.....	60
Tabel 3.4. Komposisi Kurikulum	60
Tabel 3.5. Row Input Peminat/Calon Mahasiswa dan Keadaan Mahasiswa	61
Tabel 3.6. Keadaan Mahasiswa.....	61
Tabel 3.7. Lulusan Menurut Penyelesaian Studi.....	61
Tabel 3.8. Pemilikan Tanah, Gedung dan Kendaraan	62
Tabel 3.9. Jumlah Pustaka.....	62
Tabel 3.10. Perkembangan Dana	62
Tabel 3.11. Tabel Analisis Internal.....	67
Tabel 3.12. Tabel Analisis Internal.....	67
Tabel 5.1. Pendaftar IAIN Berdasar Asal Sekolah.....	87
Tabel 5.2. Sarana dan Prasarana IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.....	88
Tabel 5.3. Sumber Dana IAIN Sunan Gunung Djati Bandung	88
Tabel 5.4. Tabel Analisis Internal.....	97
Tabel 5.5. Tabel Analisis External	98
Tabel 5.6. Matrik SWOT	100

DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 2.1. Bauran Pemasaran (marketing Mix)	11
Gambar 2.8. Tiga Pendekatan Kualitas Perguruan Tinggi	30
Gambar 2.7 Kerangka 7S Mc.Kinsey	34
Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT	36
Gambar 2.3. Grand Matrix Strategy	40
Gambar 2.4. Model Kelompok Strategi Induk (Pada Perusahaan)	42
Gambar 2.5. Strategi Keunggulan Biaya	45
Gambar 2.6 Persaingan dari Perusahaan Sejenis dalam Industri	48
Gambar 2.7. Alur Pemikiran	55
Gambar 3.1 Model 7 S dari Mc.Kinsey	63
Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT	69
Gambar 5.1. Diagram Analisis SWOT	99

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di dalam era reformasi dan kompetisi yang sangat ketat awal milenium ketiga ini, menyertai perubahan demografis, sosiologis, ekonomi, dan politik telah menimbulkan ancaman, tantangan, dan kesempatan-kesempatan baru memerlukan respons yang penuh perhitungan dari para pengelola institusi perguruan tinggi, perancangan dan orientasi ke masa depan seyogyanya dilakukan dengan penuh konsentrasi, imajinasi, dan peningkatan kemampuan dalam menanggulangi kesulitan pelayan secara efektif, dan efisien.

Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Dengan demikian, Pendidikan nasional mempunyai peranan penting dalam rangka Peningkatan kualitas hidup manusia Indonesia, yang berkemampuan intelektual guna penerapan, penguasaan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta

mempersiapkan sumber daya manusia Indonesia agar dapat bersaing dan memenuhi permintaan pasar bukan hanya pasar domestik, melainkan pula dapat bersaing di pasar regional dan pasar global.

Perguruan Tinggi Islam (UIN, IAIN, STAIN dan PTAIS), adalah bagian integral sistem pendidikan dan kelembagaan nasional. Oleh karena itu, kehadirannya harus merupakan asset nasional. Sesuai dengan tujuan pendidikan yakni mencerdaskan kehidupan bangsa. Perguruan Tinggi Islam bersama-sama dengan pemerintah dan kelompok/organisasi masyarakat lainnya telah menyelenggarakan pendidikan, pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat serta kegiatan sosial keagamaan lainnya berdasarkan dasar konstitusional UUD 1945, GBHN, Propenas, dan berbagai kebijakan pemerintah, perundang-undangan, dan peraturan pemerintah lainnya yang berlaku.

Pada tahun akademik 2002/2003, di Jawa Barat terdapat 3 Perguruan Tinggi Islam Negeri (IAIN/STAIN) dan 38 Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) dengan menawarkan tidak kurang dari 135 Program Studi/Jurusan, untuk bersaing memperebutkan konsumen/calon mahasiswa, sehingga menimbulkan permasalahan bagi perguruan tinggi Islam termasuk di IAIN Sunan Gunung Djati Bandung, dalam tiga tahun terakhir ini terdapat penurunan jumlah animo calon mahasiswa yang mendaftar sebagai input, dan jumlah lulusan sebagai output.

Tabel 1.1.

Perkembangan Peminat/Calon Mahasiswa dan Keadaan Mahasiswa IAIN SGD Bandung dalam lima tahun terakhir

Tahun Akademik	Jumlah Pendaftar	Asal Sekolah/Jurusan		Keadaan Mahasiswa
		Agama	Umum	
1998/1999	2760	1636	1124	1938
1999/2000	3512	1839	1673	2290
2000/2001	4200	2446	1754	2731
2001/2002	3841	2266	1575	2486
2002/2003	3682	1887	1795	2114

Sumber : Statistik IAIN SGD Bandung, 2002.

Tabel 1.2.

Perkembangan Lulusan IAIN SGD Bandung dalam Lima Tahun Terakhir

Tahun Akademik	FAKULTAS					JML
	Adab	Dakwah	Syari'ah	Tarbiyah	Ushuluddin	
1997/1998	91	29	369	586	379	1454
1998/1999	146	212	456	747	283	1844
1999/2000	103	306	359	974	198	1940
2000/2001	97	271	217	408	124	1117
2001/2002	96	181	235	460	130	1102

Sumber : Statistik IAIN SGD Bandung, 2002.

Permasalahan tersebut mungkin dikarenakan belum efektif strategi manajemen sehingga berpengaruh terhadap rendahnya produktifitas organisasi.

Ketidak efektifan strategi manajemen dan rendahnya produktifitas dalam organisasi, kadang-kadang menimbulkan kecenderungan untuk mengubah baik sistem maupun maupun metodenya. Namun sebenarnya yang diperlukan untuk meningkatkan efektifitas manajerial dan produktifitas organisasi, bukan dari perubahan sistem dan metoda pengembangan organisasi, melainkan peningkatan penguasaan terhadap metoda pengembangan organisasi yang ada, terutama kecakapan para manajer dalam mengusahakan optimasi kinerja organisasi dengan penggunaan semua sumber daya organisasi yang ada secara efektif dan efisien.

Sejauh ini telah diupayakan berbagai langkah strategis menuju efektifitas manajerial dan produktifitas organisasi guna meningkatkan kualitas dan kuantitas input peminat masuk ke IAIN, peningkatan kinerja organisasi untuk menghasilkan lulusan yang diharapkan, baik skala mikro kepada para karyawan/mahasiswa, maupun kepada masyarakat (pada skala makro). Semuanya bertumpu pada kemampuan manajerial dalam mengimplementasikan kebijakan yang mengarah kepada pemberdayaan sumber-sumber yang ada dalam tubuh organisasi, untuk siap bersaing pada kancah persaingan global maupun regional.

B. Identifikasi Masalah

Persaingan global bukan lagi merupakan keunggulan komparatif, tetapi teknologi yang berkembang terus menerus akan menjadi

keunggulan kompetitif. Teknologi tersebut hanya dapat diperoleh dari *'brainpower'* atau kekuatan kemampuan otak dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan teknologi, yaitu SDM yang kreatif, inovatif, terampil dan terdidik dalam ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat menumbuhkan kompetensi inti yang canggih, hanya dapat diperoleh melalui kegiatan memahami, menganalisis, lingkungan strategis dan perkembangan iptek, serta menyusun strategi dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan strategis tersebut, maka akan mengetahui fungsi dan tugas pelayanan yang kondusif guna mencapai kesuksesan pada segi manajemen pelayan.

C. Pembatasan Masalah

Difahami bahwa untuk dapat berkompetisi pada persaingan global maupun regional, maka institusi/lembaga harus mengambil langkah-langkah perbaikan strategi maupun operasional dalam pelaksanaannya. Masalah yang akan diteliti adalah masalah strategi manajemen pelayanan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam menyongsong Globalisasi Pendidikan, sehingga penelitian ini difokuskan kepada aspek kekuatan, kelemahan didalam lingkungan institusi/organisasi (lingkungan internal), peluang dan ancaman di luar lingkungan institusi (lingkungan external) serta posisi institusi dalam lingkungan persaingan.

D. Perumusan Masalah

Sesuai dengan Identifikasi masalah, maka dapat diajukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal maupun external institusi IAIN Sunan Gunung Djati Bandung?
2. Bagaimana posisi institusi IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam menghadapi persaingan ?
3. Bagaimana manajemen strategi pelayanan/pengembangan IAIN SGD Bandung?

E. Kegunaan Penelitian

Penulisan tesis ini diharapkan memiliki kegunaan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang realistik secara teoritis dan sistemik mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang dihadapi serta strategi yang harus dilakukan oleh IAIN SGD Bandung?
2. Bagi Manajemen, diharapkan dapat membantu untuk menentukan langkah-langkah strategi pelayanan yang efektif dan efisien.
3. Bagi pembaca, dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian sejenis.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pemasaran

1. Definisi Pemasaran

Definisi pemasaran yang berakar pada logika sifat dan perilaku manusia, dikemukakan oleh Kotler (1997 :14), Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain.

J. Stanton alih bahas oleh Johanes Lamarto, (1994:7) mendefinisikan pemasaran sebagai sistem, bahwa “ Pemasaran adalah suatu sistem sosial dari kegiatan-kegiatan perdagangan bisnis yang dirancang untuk membuat rencana, menentukan harga, promosi, dan distribusi untuk memuaskan kebutuhan akan barang-barang dan jasa-jasa, daripada pelanggan yang sudah ada maupun yang potensial”.

Sedangkan menurut (Basu Swastha 2000:50) mendefinisikan pemasaran sebagai kegiatan; “Pemasaran adalah satu usaha untuk memuaskan kebutuhan pembeli dan penjual”.

Selanjutnya (Kotler et.al:97), menggunakan tiga konsep dasar pemasaran , yaitu: (1) Seluruh perencanaan dan kegiatan perusahaan harus

berorientasi pada konsumen, (2) Mendapatkan laba melalui konsumennya, sehingga perusahaan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan laba jangka panjang, dan (3) Seluruh kegiatan pemasaran dalam perusahaan harus dikoordinasikan dan integrasikan secara organisasi.

2. Segmentation, Targeting dan Positioning

Esensi dari pentingnya pemasaran strategis yang dapat dikembangkan (Kotler et.al:111), adalah Rumusan pembagian, penentuan sasaran, dan penentuan posisi (*Segmentation, Targeting, Positioning*) lebih dikenal dengan (STP), perinciannya adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan Pasar (*Segmentasi*), Segmentasi pasar adalah pengelompokan konsumen menurut response atau reaksi mereka terhadap program pemasaran perusahaan. Segmentasi dapat dilakukan terhadap *Retail Market* ataupun *Corporate Market* yaitu pasar yang pembelinya adalah perusahaan. Segmentasi pasar dilakukan untuk mencapai salah satu atau kombinasi dari dua tujuan berikut ini : (1) meningkatkan peluang pemasaran, (2) meningkatkan efisiensi dan efektivitas program pemasaran. Dalam menetapkan segmen pasar menjadi target, maka ada beberapa kriteria yang harus diperhatikan. Kriteria-kriteria tersebut adalah sebagai berikut: (1) Target pasar hendaknya konsisten, yaitu sesuai dengan cara dan sasaran pemasaran bersangkutan, (2) Pengembangan hendaknya mencari pasar sasaran yang memang sesuai dengan kemampuannya, (3) Pengembangan

hendaknya mencari pasar yang bukan saja mendatangkan volume bisnis yang besar yang besar, tetapi juga dapat memberikan laba, (4) Target pasar yang hendak dituju hendaknya bukan pasar yang sudah jenuh.

- b. Menentukan Pasar Sasaran (*Targeting*), Target pasar adalah sejumlah orang dari suatu kelompok yang sama yang dijadikan sasaran oleh perusahaan. Pasar sasaran adalah satu segmen (satu golongan) masyarakat yang menjadi sasaran dari program pemasaran suatu perusahaan. (Michael Porter 1980:96) telah merangkumnya menjadi tiga jenis umum yang memberikan awal pemikiran strategis; keunggulan biaya secara keseluruhan, diferensiasi, dan fokus.
- c. Pemposisian (*Positioning*), Positioning adalah aktivitas pemasaran suatu perusahaan dengan tujuan menanamkan suatu *image* atau posisi di benak masyarakat. Posisi utama dengan market share terbesar disebut sebagai *market leader* dan perusahaan terbesar kedua disebut *market challenger*. *Market challenger*, dapat terdiri dari suatu perusahaan atau lebih, misalnya dalam perumahan, suatu pengembang dapat menempati posisi market leader karena mampu membangun perumahan pada skala besar. Untuk *positioning market leader* atau *challenger*, perusahaan perlu melaksanakan : (1) Memilih target yang tepat, (2) Menyediakan produk yang bersaing, baik dari sisi mutu, variasi, jumlah, harga, ataupun kombinasinya, (3) Mempersiapkan

promosi dengan tepat dan matang dengan tema yang sangat sesuai untuk posisi yang dikehendaki, (4) Menyiapkan sumberdaya perusahaan (modal, personal, sistem operasional) yang lebih baik dari pesaing jika menginginkan posisi *market leader*. Untuk memasuki suatu pasar yang baru dan merebut posisi kedua, sumber daya perusahaan setidaknya mendekati yang dimiliki oleh market leader.

3. Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

Disuatu sisi ekterm adalah perusahaan yang menggunakan standardisasi bauran pemasaran seluruh dunia, menurut (Kotler, 1997:73) Standardisasi produk, promosi, dan saluran distribusi, dan menjanjikan biaya terendah karena tidak ada perubahan besar pada bauran pemasaran yang ada sekarang. Bauran Pemasaran adalah campuran dari variabel-variabel pemasaran yang terkontrol atau yang dapat dikendalikan, dan dapat dipergunakan oleh suatu perusahaan untuk memperoleh tingkat penjualan yang diinginkan dalam pasar sasaran. Variabel-variabel ini dikenal 4 P , sebagaimana diilustrasikan pada gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1. Bauran Pemasaran (marketing Mix)

Sumber : Kotler, Philip (1997)

Variabel-variabel 4 P tersebut, adalah sbb. :

- a. **Product** (Produk), adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memuaskan suatu kebutuhan dan keinginan. Kadang-kadang produk diartikan sebagai penawaran (offering), dan pemecahan (solution). Dalam hal pemasaran jasa, maka yang menjadi produknya adalah ; jasa mengajar yang dilakukan oleh dosen-dosen maupun asistennya. Wujud. Tingkatan terakhir dari suatu produk jasa adalah produk tambahan (Augmented Product). Yang tercakup dalam produk tambahan ini yaitu; Pelayanan purna jual, Jaminan, dan Kemudahan dalam pembelian produk tersebut (termasuk cara pembayaran secara kredit/berangsur).
- b. **Price** (Harga), adalah sejumlah uang yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah barang atau jasa, beserta pelayanan, terdiri dari

2 faktor yaitu:

- 1) *Faktor Intern*, meliputi ; (a) *Sasaran Pemasaran*; Penetapan harga didasarkan pada sasaran pemasaran untuk bertahan hidup (survival). (b) *Strategi Marketing Mix*, Harga hanya merupakan salah satu unsur *Marketing Mix* yang digunakan perusahaan untuk mencapai sasaran-sasarannya. Dalam penetapan harga suatu produk, mutu, promosi dan distribusinya sangat berpengaruh. (c) *Biaya*, adalah suatu nilai yang harus dikeluarkan oleh produsen untuk memproduksi suatu barang/jasa terdiri dari (1) Biaya tetap (*Fixed Cost*), Gaji karyawan perusahaan, Sewa/pemeliharaan/pengadaan barang/gedung kantor dan sebagainya, dan Biaya tetap ini tidak dipengaruhi oleh tingkat produksi.. (2) Biaya variabel (*Variabel Cost*), yaitu biaya yang tergantung pada tingkat produksi.
 - 2) *Faktor Ekstern*, meliputi pasar dan permintaan. Pasar, juga mempengaruhi tinggi rendahnya harga suatu produk.
- c. *Place* (Tempat/Saluran Distribusi), Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk tersebut dari produsen sampai ke konsumen atau pemakai.
- d. *Promotion* (Promosi), Untuk menunjang keberhasilan pemasaran industri maupun jasa, pihak perusahaan harus mampu menciptakan komunikasi yang harmonis dengan para konsumennya. Hal ini penting

untuk mengembangkan citra perusahaan yang baik di mata publik.

4. Wawasan Pasar

Pada dasarnya pasar dapat diartikan sebagai tempat pertemuan antara penjual dengan pembeli atau terdapatnya kekuatan-keuatan permintaan dan penawaran yang saling bertemu untuk membentuk suatu harga. Pendapat lain mengatakan bahwa pasar merupakan suatu kelompok orang-orang yang diorganisasikan untuk melakukan tawar-menawar sehingga dengan demikian terbentuk harga. J. Stanton, (et.al:65), mengemukakan pengertian yang lain tentang pasar, yakni merupakan kumpulan orang-orang yang mempunyai keinginan untuk puas, uang untuk belanja dan kemauan untuk membelanjakannya. Jadi ada tiga faktor utama yang menunjang terjadinya pasar, yaitu orang dengan segala keinginannya, daya belinya serta tingkah laku dalam pembeliannya.

Seperti telah dipelajari dalam ilmu ekonomi mikro, berdasarkan jumlah penjualnya pasar dapat dibedakan menjadi berbagai bentuk yaitu pasar persaingan sempurna, persaingan monopolistik, oligopoli, duopoli, dan monopoli. Sedangkan berdasarkan pada konsep manajemen pemasaran, secara empirik pasar dapat dibagi atas yaitu :

- a. Pasar Konsumen, merupakan macam pasar untuk barang dan jasa yang dibeli atau disewa oleh perorangan atau keluarga untuk penggunaan pribadi (tidak untuk bisnis).
- b. Pasar Industri, adalah pasar untuk barang dan jasa yang dibeli atau

disewa oleh perorangan atau organisasi untuk digunakan pada produksi barang atau jasa lain, baik untuk dijual maupun untuk disewakan (dipakai untuk diproses lebih lanjut).

- c. Pasar Penjual Kembali (Reseller), adalah suatu pasar yang terdiri dari perorangan dan atau organisasi yang biasa disebut para pedagang menengah (middlemen) yang terdiri dari dealer, distributor, grosir, agent, dan retailer. Kesemua reseller ini melakukan penjualan kembali dalam rangka mendapatkan keuntungan.
- d. Pasar Pemerintah, merupakan pasar yang terdiri dari unit-unit pemerintah yang membeli atau menyewa barang atau jasa untuk menjalankan tugas-tugas pemerintah, misalnya di sektor pendidikan, perhubungan, kesehatan dan lain-lain.
- e. Pasar Sosial, Beberapa konsep pemasaran yang diusulkan para ahli seperti “pemasaran berperikemanusiaan”, dan pemasaran sadar lingkungan hidup” (Kotler 1997:22)
- f.) mengusulnnya pemasaran berwawasan sosial (social marketing concept), menyatakan bahawa tugas organisasi untuk menentukan kebutuhan, keinginan, dari kepentingan pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Konsep pemasaran berwawasan sosial mengajak pemasar membangun pertimbangan sosial dan etika dalam

praktik pemasaran mereka. Mereka harus menyeimbangkan dan menyelaraskan tiga faktor yang sering menjadi pertikaian yaitu; (1) laba perusahaan, (2) pemuasan keinginan konsumen, dan (3) kepentingan masyarakat (publik) yang syarat heterogen. Hal tersebut dapat memberikan sumbangan yang sangat penting bagi tujuan/dan atau laba perusahaan, manajemen pemasaran ini telah diterapkan dengan pesat dalam sektor bisnis, sektor nirlaba, maupun sektor global. Synergi konsep dan manajemen pemasaran yang syarat keterampilan teknologi, komunikasi untuk menghadapi kompetisi budaya, sehingga pemasaran perlu mempertimbangkan semua aspek sosial budaya pada sasaran pasar yang dipengaruhi kompetisi budaya.

B. Manajemen Perguruan Tinggi

1. Manajemen Strategi (*Strategic Management*)

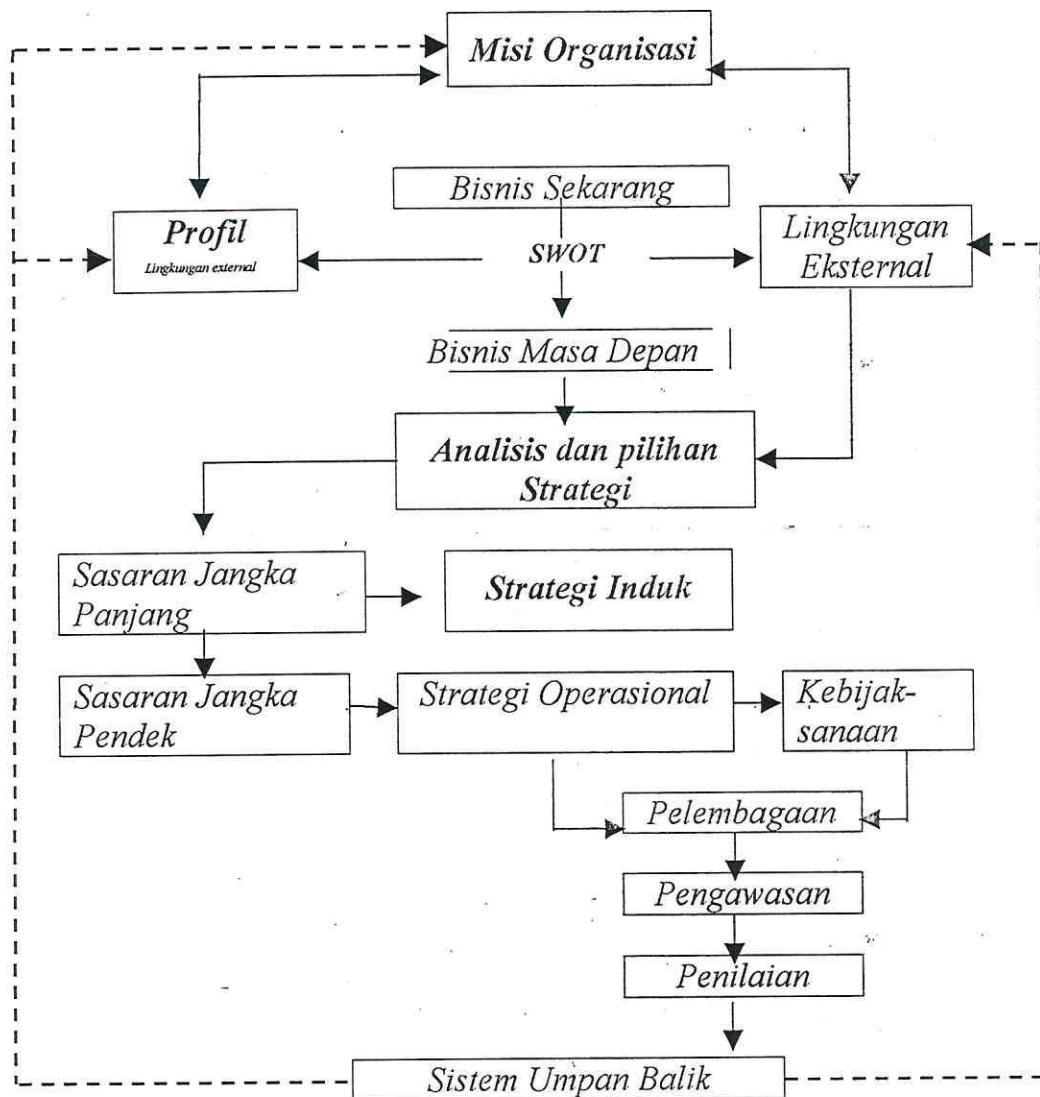
Banyak ragam pendapatnya para ahli mendefinisikannya strategi antara lain: (1) Asol, strategi adalah ketentuan yang digunakan sebagai dasar penyusunan keputusan dan penetapan garis-gari pedoman. (2) Kleppner, strategi adalah rencana pelaksanaan tindakan yang diharapkan memiliki dampak pada kemampuan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. (3) William F Gluek, Strategi suatu kesatuan rencana yang terpadu semua kekuatan perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi agar tercapai tujuan perusahaan, (4) Uytterhoeven, strategi adalah pencapaian tujuan

dengan memberikan arah dan keseimbangan perusahaan, dan (5) Chitensen, strategi adalah pola-pola berbagai tujuan, kebijakan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan yang dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, baik saat sekarang maupun masa yang akan datang.

Berpikir staregi sangat perlu untuk mengatasi masalah-masalah strategi bersamaan dengan semakin berkembangnya perusahaan/organisasi. Tahapan dalam berpikir strategi yaitu (1) Identifikasi masalah, (2) Pengelompokan masalah, (3) proses abstraksi, (4) penentuan metode, (5) perencanaan implementasi.

Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut (Jain, 1990) : (1) sumberdaya yang dimiliki terbatas, (2) ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi, (3) komitmen terhadap sumberdaya tidak dapat diubah lagi, (4) keputusan-keputusan harus di koordinasikan antar bagian sepanjang waktu, dan (5) ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Manajemen Strategi (**Strategic Management**) didefinisikan oleh (Preace&Robinson 1997: 54) adalah, sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.



Gambar 2.2. Model Manajemen Strategik

Sumber : Sondang P. Siagian (1995), *Manajemen Strategik*

Tahapan dalam merumuskan dan menetapkan suatu strategi adalah sebagai berikut :

1. Penentuan misi organisasi (perusahaan), meliputi rumusan umum tentang mksud keberadaan (purpose), filosofi (philoshofi), dan tujuan (goal).
2. Penentuan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi itenrn dan

kapasitasnya.

3. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber daya dengan lingkungan ektern,
4. Penetapan sasaran jangka panjang.
5. Penentuan strategi induk memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan startegi umum (grand strategy) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
6. Penentuan strategi operasional, sasaran tahunan
7. Penentuan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih,
8. Perumusan Kebijakan,
9. Pelembagaan straregi pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumberdaya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
10. Penciptaan sistem pengawasan
11. Penciptaan sistem penilaian
12. Penciptaan sistem umpan balik.

2. Kualitas Manajemen

Istilah kualitas mengandung berbagai makna yang berlainan bagi setiap orang. Meskipun demikian, (Goestch & Davis 1994 :34) merumuskan konsep holistik mengenai kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan

yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Ditilik dari sejarahnya, secara garis besar ada tiga tahap perkembangan konsep kualitas (Tjiptono & Diana 1996:35). Tahap yang paling awal adalah era *craftmanship*, dimana individu yang sangat terampil mengerjakan semua tugas yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Dengan demikian, peranan CEO, pekerja produksi dan pengendali kualitas semuanya 'ditumpuk pada satu orang'. Secara humor, dapat dikatakan bahwa yang diperlukan organisasi adalah para 'superman'.

Lebih lanjut, (Creech 1996:109) juga menegaskan bahwa kualitas manajemen harus memenuhi empat kriteria agar dapat mencapai kesuksesan dalam implementasi. *Pertama*, program tersebut harus didasarkan pada kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada kualitas dalam semua aktivitasnya, termasuk dalam setiap proses dan produk. *Kedua*, program tersebut harus memiliki sigat kemanusiaan yang kuat untuk menerjemahkan kualitas pada cara karyawan diperlakukan, diikutsertakan, dan diberi inspirasi. *Ketiga*, program kualitas manajemen harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusiasme keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan, dan bukan sekedar slogan kosong. Sedangkan kriteria *keempat* adalah bahwa kualitas manajemen harus diterapkan *secara menyeluruh*, sehingga semua prinsip, kebijakan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.

Aplikasi kualitas manajemen dalam dunia perguruan tinggi mengundang perdebatan. Berberapa pengamat mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep kualitas manajemen dengan karakteristik perguruan tinggi. (Taylor & Hill 1993:30) DAN (McCulloch 1993:102), misalnya, berargumentasi bahwa kualitas manajemen merupakan konsep yang sulit dievaluasi dalam dunia pendidikan tinggi. Sedangkan (Holmes & Gerard 1995:73) berpendapat bahwa kualitas manajemen mungkin cocok untuk mendukung (*support function*), tapi tidak cocok untuk fungsi pengajaran dan pembelajaran yang merupakan inti dari sebuah perguruan tinggi.

Di lain pihak menurut Herbert, Dellana & Bass 1995 dalam (Sarwono & Sudarsono, 1997:23), ada empat bidang utama dalam perguruan tinggi yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip kualitas manajemen. *Bidang pertama* adalah penerapan kualitas manajemen untuk meningkatkan fungsi-fungsi administrasi dan operasi atau secara luas untuk mengelola universitas secara keseluruhan. *Bidang kedua* adalah mengintegrasikan kualitas manajemen dalam kurikulum. *Yang ketiga* adalah penggunaan kualitas manajemen dalam metode pengajaran dikelas. *Dan yang keempat* adalah menggunakan kualitas manajemen untuk mengelola aktivitas riset universitas.

Kehadiran kualitas manajemen berpengaruh terhadap perubahan manajemen konvensional. Demikian pula halnya dengan manajemen perguruan tinggi (PT). Ada enam tantangan pokok yang perlu dikaji dan

dikelola secara strategik dalam rangka menerapkan konsep kualitas manajemen dalam dunia PT, yakni berkenaan dengan *dimensi kualitas, fokus pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan, berkesinambungan, manajemen SDM, dan manajemen berdasarkan fakta.*

Dimensi kualitas. Sebagian salah satu bentuk jasa yang melibatkan tingkat interaksi yang tinggi antara penyediaan dan pemakai jasa, terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas perguruan tinggi sebagaimana dirinci oleh (Fandy Ciptono 1999: 42-43) adalah sbb :

1. Kehandalan (*Reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera/tepat waktu/ akurat, dan memuaskan. Beberapa contoh di antaranya: menawarkan mata kuliah yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan (misalnya tuntutan keterampilan, profesi, dan dunia kerja); jadwal perkuliahan dan ujian yang akurat; proses perkuliahan yang berlangsung lancar; penilaian yang fair dalam perkuliahan; akurasi dalam perhitungan Indeks Prestasi; bimbingan KRS yang lancar dan cepat; kepastian studi lanjut dosen yang terencana dan terlaksana dengan baik; dana penelitian dosen, kegiatan mahasiswa, maupun aktivitas lain dapat 'turun' tepat waktu sesuai dengan yang dijanjikan; dan lain-lain.
2. Daya tanggap (*Responsiveness*), yaitu kemauan/kesediaan para staf untuk membantu pada pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Membiarkan pelanggan menunggu untuk alasan yang tidak

jelas dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap kualitas. Dengan demikian, Rektor, PR, Dekan, PD, Ketua Jurusan, dan para Pejabat struktural lainnya harus mudah ditemui; desen juga harus gampang ditemui mahasiswa untuk keperluan konsultasi; proses belajar-mengajar hendaknya diupayakan interaktif dan memungkinkan para mahasiswa mengembangkan seluruh kapasitas, kreativitas, dan kapabilitasnya; fasilitas pelayanan yang ada (perpustakaan, komputer, lab, ruang olah raga, dan lain-lain) harus mudah diakses oleh setiap insan kampus; prosedur administrasi penerimaan mahasiswa baru harus sederhana, tidak ‘birokratis’ atau berbelit-belit; dan lain-lain. Dalam hal terjadi *service failure*, kemampuan untuk melakukan perbaikan secara tepat dan profesional dapat menciptakan persepsi kualitas yang sangat positif. Sebagai contoh, bila ada komputer yang rusak di lab komputer, harus segera diambil tindak lanjut, yaitu menginformasikannya kepada para calon pemakai dan segera memperbaikinya.

3. Jaminan (*Assurance*), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan. Sebagai contoh, seluruh jajaran (dosen, asisten dosen, dan karyawan non akademik) harus benar-benar kompeten di bidangnya; reputasi PT yang positif di mata masyarakat; sikap dan perilaku seluruh jajaran

mencerminkan profesionalisme dan kesopanan; dan lain-lain.

4. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan. Misalnya, dosen mengenal nama para mahasiswa yang menempuh mata kuliah yang diampunya; dosen pembimbing akademik dapat benar-benar berperan sebagai konselor; setiap dosen dapat dihubungi dengan mudah baik di ruang kerja, via telepon, maupun e-mail; dan sebagainya.
5. Bukti langsung (*Tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan/dosen, dan sarana komunikasi. Misalnya berupa kampus, fasilitas komputer; fasilitas perpustakaan, ruang kuliah, ruang dosen, ruang seminar, media perkuliahan, kantin, tempat parkir, bookstore, jurnal ilmiah fakultas/universitas, sarana ibadah, fasilitas olah raga, laboratorium, penampilan dan busana staf (dosen dan karyawan), dan lain-lain.

Untuk kelima dimensi tersebut disusun berdasarkan derajat kepentingan relatifnya di mata pelanggan. Dimensi-dimensi itu digunakan pelanggan untuk menilai kualitas jasa (*Service Quality*), yang didasarkan pada perbandingan antara jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dipersepsikan (*perceived service*). Gap di antara jasa yang diharapkan dan yang dipersepsikan merupakan ukuran kualitas jasa (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985 dalam Fandy Ciptono et.al). Oleh sebab itu, PT

harus meningkatkan kinerjanya dalam setiap dimensi dan tidak melakukan *overpromise* dalam penyampaian informasi kepada para calon mahasiswa, orang tua mahasiswa, dosen dan karyawan sehingga menimbulkan harapan yang muluk-muluk atau tidak realitis dan sulit direalisasikan.

Fokus pada Pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam kualitas manajemen. Oleh sebab itu, identifikasi pelanggan PT dan kebutuhan mereka merupakan aspek krusial. (Ivancevich & Ivancevich 1992:54) menyatakan bahwa langkah pertama dalam menerapkan kualitas manajemen adalah memandang mahasiswa sebagai pelanggan yang harus dilayani.

Pandangan yang lebih komprehensif dikemukakan oleh Lewis & Smith 1994:24). Keduanya mengajukan kerangka identifikasi pelanggan yang ditinjau dari tiga perspektif, yaitu pelanggan internal (akademik dan administratif), pelanggan eksternal langsung, dan pelanggan eksternal tidak langsung.

Pelanggan internal akademik meliputi mahasiswa, staf pengajaran, dan departemen dalam program akademik suatu kampus yang mempengaruhi program tertentu. Pelanggan internal untuk administrasi meliputi mahasiswa, karyawan, dan unit, departemen, atau divisi yang mempengaruhi suatu pelayanan atau aktivitas.

Pelanggan eksternal langsung terdiri atas *employers* para mahasiswa, dan PT lain menjadi penerima mahasiswa (untuk keperluan studi lanjut) dan

jasa PT tertentu. Sedangkan pelanggan eksternal tidak langsung meliputi *legislature bodies*, masyarakat yang dilayani, BAN, Alumni, dan donatur, yang mempengaruhi keputusan dan operasi PT. Sementara itu, pelanggan eksternal tidak langsung juga dilayani dengan baik, karena mereka memiliki kendali finansial.

Tabel 2.1.
Pelanggan Perguruan Tinggi dan Kebutuhannya

PELANGGAN	KEBUTUHAN
Pelanggan Internal - Akademik	
➤ Mahasiswa	▪ Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk mencapai tujuan, pribadi dan tujuan profesional; kegembiraan dalam belajar.
➤ Staf Pengajar	▪ Perkembangan pribadi, 'rasa aman' kegembiraan dalam bekerja, informasi, dan input berkesinambungan.
➤ Program/Departemen	▪ Penyempurnaan berkesinambungan, pertukaran informasi (input/output), kerjasama, dan kolaborasi.
Pelanggan Internal-Administratif	
➤ Mahasiswa	▪ Pelayanan tersedia saat dibutuhkan, pertanyaan terjawab saat diajukan.
➤ Karyawan	▪ Perkembangan pribadi, 'rasa aman', kegembiraan dalam bekerja, informasi, dan input berkesinambungan.
➤ Unit/Departemen, Divisi	▪ Penyempurnaan berkesinambungan, pertukaran informasi (input/output), kerjasama, dan kolaborasi.
Pelanggan eksternal –Langsung	
➤ Employers	▪ Karyawan yang kompeten, kinerja produktif.
➤ Perguruan Tinggi lain	▪ Mahasiswa yang mampu mengikuti studi lanjut dan riset lanjut..
Pelanggan eksternal –Langsung	
➤ Legislatur	▪ Terpilih atau diangkat kembali, pemenuhan persyaratan memberikan kontribusi.
➤ Masyarakat	▪ Angkatan kerja, pemimpin dan pengikut yang kompeten, sukarelawan dalam pelayanan masyarakat, warga negara yang aktif secara politis.
➤ BAN (Badan Akreditasi Nasional)	▪ Pemenuhan kriteria dan standar yang ditetapkan.
➤ Alumni	▪ Kebanggaan karena pernah menuntut ilmu di situ, melanjutkan pendidikan.
➤ Donatur	▪ Kesadaran akan kualitas dan kebutuhan fakultas/universitas, pemberian donasi yang tepat.

Sumber : Lewis & Smith, h. 93

Kepemimpinan. Kesadaran akan kualitas dalam organisasi tergantung pada banyak faktor intangibles, terutama manajemen puncak

(rektorat) terhadap kualitas. Pencapaian tingkat kualitas bukan merupakan hasil penerapan cara instan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, melainkan melalui implementasi kualitas manajemen yang mensyaratkan kepemimpinan dalam konteks kualitas manajemen kontinu. Puffer & McCarthy (1996:89) telah mengembangkan kerangka kepemimpinan transformasional atau visionary, perilaku kepemimpinan kualitas total semua manajer, dan pengaruh stakeholder eksternal pada penentuan persyaratan kepemimpinan.

Dalam konteks kualitas manajemen, pemimpin perlu memiliki karakteristik pribadi yang mencakup: dorongan (*drive*), motivasi untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreativitas/originalitas, adaptabilitas/fleksibilitas, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis, dan kharisma. Kualitas manajemen puncak seperti itu dapat memberikan inspirasi pada semua jajaran manajemen agar memperagakan kualitas kepemimpinan yang sama yang diperlukan untuk mengembangkan budaya kualitas manajemen. Oleh sebab itu, keterlibatan langsung manajer puncak sangat penting. (Goetsch & Davis 1994:23) mempertegas komitmen tersebut dengan pernyataan bahwa paling tidak sepertiga waktu manajer puncak harus digunakan untuk terlibat langsung dalam usaha-usaha implementasi peningkatan kualitas manajemen.

Dengan fondasi berbagai karakteristik pribadi, pemimpin perlu menciptakan visi untuk mengarahkan organisasi dan para karyawan. Dalam

konteks kualitas manajemen, pencipta visi yang jelas akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas, menfokuskan semua upaya organisasi ada pemuasan kebutuhan pelanggan, menumbuhkan *sense of teamwork* dalam kehidupan kerja, menumbuhkan *standard of excellence*, dan menjembatani keadaan perusahaan sekarang dan masa mendatang (Handoko & Tjiptono, 1997:97). Visi dirumuskan, diartikulasikan dan dikomunikasikan keseluruh jajaran organisasi untuk mempromosikan perubahan, inovasi, dan pengambilan keputusan (Puffer & McCarthy, 1996:105). Pemimpin efektif kemudian mengambil berbagai langkah untuk menerjemahkan visi menjadi kegiatan-kegiatan spesifik, yang dapat dicapai dengan dukungan dan bantuan para manajer dan karyawan mereka. Perolehan dukungan secara berkesinambungan menuntut pemimpin untuk menerapkan kepemimpinan transformasional (Handoko & Tjiptono, et.al), melalui : (1) penyampaian inspirasi untuk mengkomunikasikan harapan tinggi, menfokuskan upaya, dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana; (2) stimulasi intelektual untuk mempromosikan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara ilmiah; dan (3) pemberian konsiderasi yang bersifat individu untuk memberikan personal dan memberdayakan karyawan.

Kepemimpinan transformasional yang dikembangkan pada tingkat puncak selanjutnya 'disebarluaskan' ke seluruh jajaran manajemen dan karyawan. Hanya melalui difusi inilah organisasi dapat menanamkan nilai-

nilai kualitas manajemen yang meresap melewati batas-batas tradisional dengan *stakeholder* eksternal. Kepemimpinan kualitas manajemen perlu menyadari bahwa *stakeholder* eksternal merupakan elemen integral organisasi. Empat komponen perilaku kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam konteks kualitas manajemen mencakup: *sharing information*, pengembangan hubungan, pemberdayaan karyawan, dan pengambilan keputusan (Handoko & Tjiptono, et.al:98). Gaya kepemimpinan partisipatif dan memberdayakan seluruh jajaran manajerial merupakan infrastruktur organisasi vital bagi berkembangnya budaya kualitas manajemen.

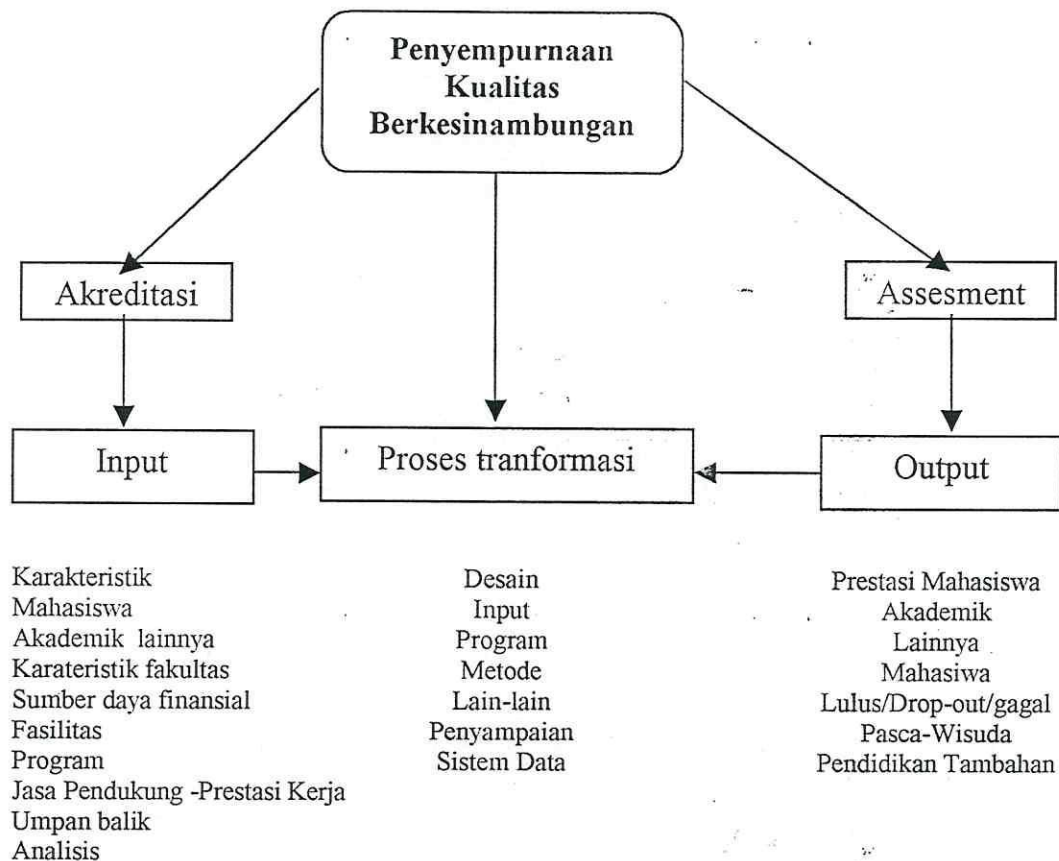
Perbaikan Berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*continous quality improvement* atau CQI) dan proses (*continous process improvement*). Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pemberdayaan semua partisipasi untuk secara inkremental mewujudkan visi tersebut (Lewis & Smith, 1994). Perbaikan berkesinambungan tergantung pada dua unsur, yaitu mempelajari proses, alat, dan keterampilan yang tepat; dan menerpkan keterampilan-keterampilan baru tersebut pada *small achieveable projects*. Proses perbaikan berkesinambungan dapat dilakukan berdasarkan siklus PDCA (Plan, Do, Check, Action). Siklus ini merupakan siklus perbaikan yang tidak pernah berakhir dan berlaku pada semua fase organisasi, misalnya admisi, registrasi, student affairs, pemograman akademik, pemeliharaan, dan lain-lain.

Upaya perbaikan kualitas berkesinambungan dalam PT harus menggunakan pendekatan sistem terbuka atas fungsi inti *PT-student learning*. Terdapat tiga pendekatan yang digunakan untuk menjamin kualitas PT, yaitu pendekatan *akreditasi* berfokus pada input institusi, seperti prestasi mahasiswa, *facility degree*, fasilitas, dan sumber daya fisik. Asumsi dasar pendekatan ini adalah bila tersedia *input berkualitas tinggi*, maka akan diperoleh hasil output yang juga *berkualitas tinggi*. Pendekatan ini memberikan data apa yang masuk dalam sistem, tetapi hanya sangat sedikit data mengenai apa yang terjadi dalam sistem dan apa yang dihasilkan dari sistem tersebut.

Sementara itu, pendekatan *outcome assesment* menekan pentingnya evaluasi output PT, seperti prestasi mahasiswa, *graduation*, dan pekerjaan/jabatan. Sekalipun pendekatan ini memberikan kontribusi berharga bagi institut, mahasiswa, dan publiknya, pemahaman atas output pendidikan semata tidak memberikan basis untuk menentukan masalah-masalah dalam proses belajar-mengajar. Baik pendekatan akreditasi maupun pendekatan *outcome assessment*, keduanya lebih merupakan pendekatan 'terpotong-potong' dalam upaya menjamin kualitas PT.

Oleh sebab itu, dibutuhkan pendekatan sistem terbuka yang merupakan sistem jaminan kualitas terintegrasi bagi PT. Pendekatan ini menekan kebutuhan akan kualitas pada ketiga tahap utama, yaitu input, proses transformasi, dan output. Upaya penyempurnaan kualitas harus

difokuskan pada ketiga tahap tersebut dengan mempertimbangkan pula tantangan perlunya pemenuhan standar kualitas PT, baik secara nasional maupun internasional.



Gambar 2.8. Tiga Pendekatan Kualitas Perguruan Tinggi
Sumber: Fandi Tjiptono,

Manajemen SDM. Resources make things possible, but only make things happen. Selain merupakan aset organisasi yang paling vital, sumber daya manusia juga merupakan pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir suatu produk dan organisasi. Oleh sebab itu, sukses tidaknya implementasi kualitas manajemen sangat ditentukan oleh kesiapan,

kesediaan, dan kompetensi sumber daya manusia dalam PT yang bersangkutan untuk secara sungguh-sungguh merealisasikannya. Peralihan dari manajemen tradisional menuntut pergeseran paradigma dalam praktek MSDM. Kebijakan MSDM tradisional yang menganut budaya 2C (Command dan Control) wajib digantikan dengan kebijakan baru yang berdasarkan 3C (*Employee Commitment, Coopertion, dan Communication*).

Berdasarkan penelitian terhadap para profesional sumber daya manusia di delapan perusahaan pemenang penghargaan kualitas Baldrige Award, Blackburn & Rosen, 1993:76) mengajukan 14 komponen strategi sumber daya manusia yang dapat memfasilitasi penerapan kualitas manajemen:

1. Manajemen puncak bertanggung jawab memprakarsai dan mendukung visi budaya kualitas manajemen;
2. Visi tersebut diklarifikasikan dan dikomunikasikan kepada semua insan organisasi;
3. Berbagai sistem yang memungkinkan terjalinnya komunikasi ke atas dan lateral dikembangkan, dilaksanakan, dan diperkokoh;
4. Pelatihan kualitas manajemen disediakan bagi semua karyawan, dan manajemen puncak mendukung secara aktif pelatihan seperti itu;
5. Tersedia program keterlibatan atau partisipasi karyawan;
6. Organisasi wajib mengembangkan proses-proses yang meliatkan berbagai macam perspektif untuk menangani isu-isu kualitas;

7. Para karyawan diberdayakan guna mengambil keputusan yang berkualitas menurut kebijakan mereka dan desain pekerjaan harus menyatakan hal tersebut dengan jelas;
8. Penilaian kinerja difokuskan ulang dari sekedar evaluasi kinerja masa lalu, menjadi tekanan pada apa yang dapat dilakukan oleh manajemen puncak untuk membantu para karyawan melakukan usaha-usaha kualitas yang berkaitan dengan pekerjaan mendatang;
9. Sistem kompensasi mencerminkan kontribusi kualitas yang berkaitan dengan tim, termasuk penguasaan keterampilan-keterampilan tambahan;
10. Sistem pengakuan non-finansial (bagi individual maupun kelompok kerja) mendukung upaya pencarian kualitas total;
11. Berbagai sistem yang ada memungkinkan para karyawan di semua jenjang organisasi untuk menyampaikan perhatian, gagasan dan reaksi mereka terhadap inisiatif kualitas;
12. Isu-isu keamanan dan kesehatan dikembangkan secara proaktif, bukan secara reaktif;
13. Berbagai program rekrutmen, seleksi, promosi, dan pengembangan karir karyawan mencerminkan realitas baru dalam mengelola dan bekerja dalam lingkungan kualitas manajemen;
14. Meskipun membantu pihak lain untuk mengimplementasikan proses-proses yang mendukung kualitas manajemen, profesional sumber daya

manusia tidak boleh melupakan pentingnya mengelola fungsi sumber daya manusia dengan pedoman/aturan yang sama.

Manajemen Berdasarkan Fakta. Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta nyata tentang kualitas yang didapat dari beragam sumber di seluruh jajaran organisasi. Jadi, tidak semata atas dasar intuisi, praduga, atau politik organisasional. Berbagai alat telah dirancang dan dikembangkan untuk mendukung mengumpulkan dan analisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

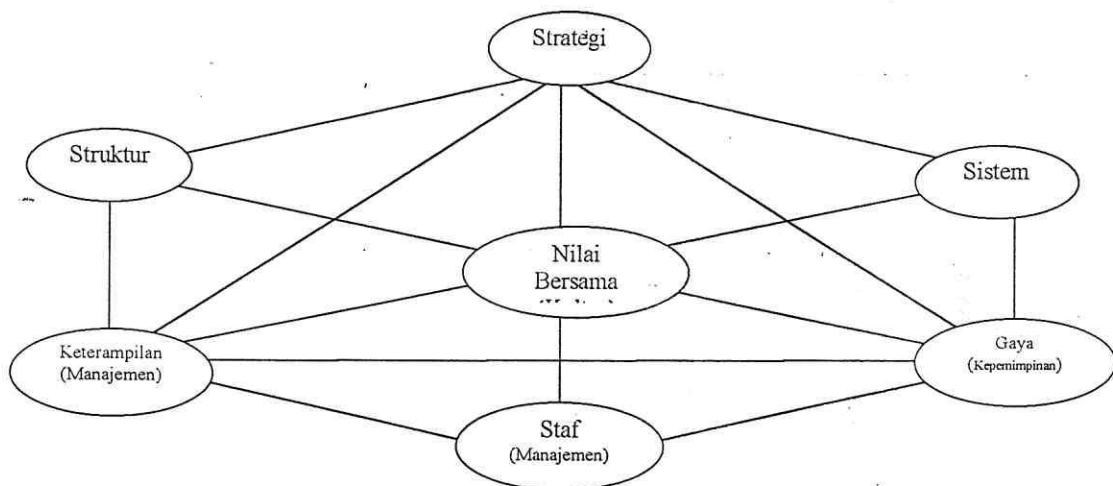
3. Pelembagaan Strategi (Pelaksanaan/Implementasi Strategi)

Tujuan dari pelaksanaan alokasi sumber daya organisasi, dan sistem perencanaan adalah sebagai berikut :

1. Untuk memahami mengapa perusahaan harus melaksanakan strategi yang dipilih;
2. Untuk mempelajari bagaimana hubungan pelaksanaan dengan strategi.
3. Untuk memahami proses alokasi sumberdaya dan penentuan anggaran karena, kedaunyan mempengaruhi strategi.
4. Untuk mempelajari bagaimana stuktur organisasi berkembang dengan strateginya.
5. Untuk memahami peranan sistem perencanaan dalam kaitannya dengan strategi.

Kerangka 7S Mc.Kisnsey, adalah penyajian suatu kelompok

konsultasi mengenai fakta perumusan strategi merupakan suatu kelompok jaringan aktivitas organisasi yang harus dipadukan untuk mencapai seperangkat tujuan. Kerangka Mc. Kisney menyatakan bahwa komponen berikut harus saling sesuai agar strategi dapat berjalan secara efektif.



Gambar :2.7 Kerangka 7S Mc.Kisney

Sumber : Robert H. Waterman, JR, Thomas, J. Peter & Julien R. Philips
 "Structure Is Not Organization Business Horizons (June, 1990) (14-26)

Rincian dari Tujuh elemen/faktor /7S; (staff, System, Style, Structure, Skills, Strategi, dan Shared Value) :

1. Strategi; adalah serangkaian tindakan proses dan arus yang ditujukan untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan, memperkuat posisi terhadap konsumen, atau mengalokasikan sumber daya.
2. Struktur; adalah Bagan organisasi dan perangkat yang menyertainya yang menunjukkan siapa melapor kepada siapa dan cara pembagian dan pengintegrasian tugas.

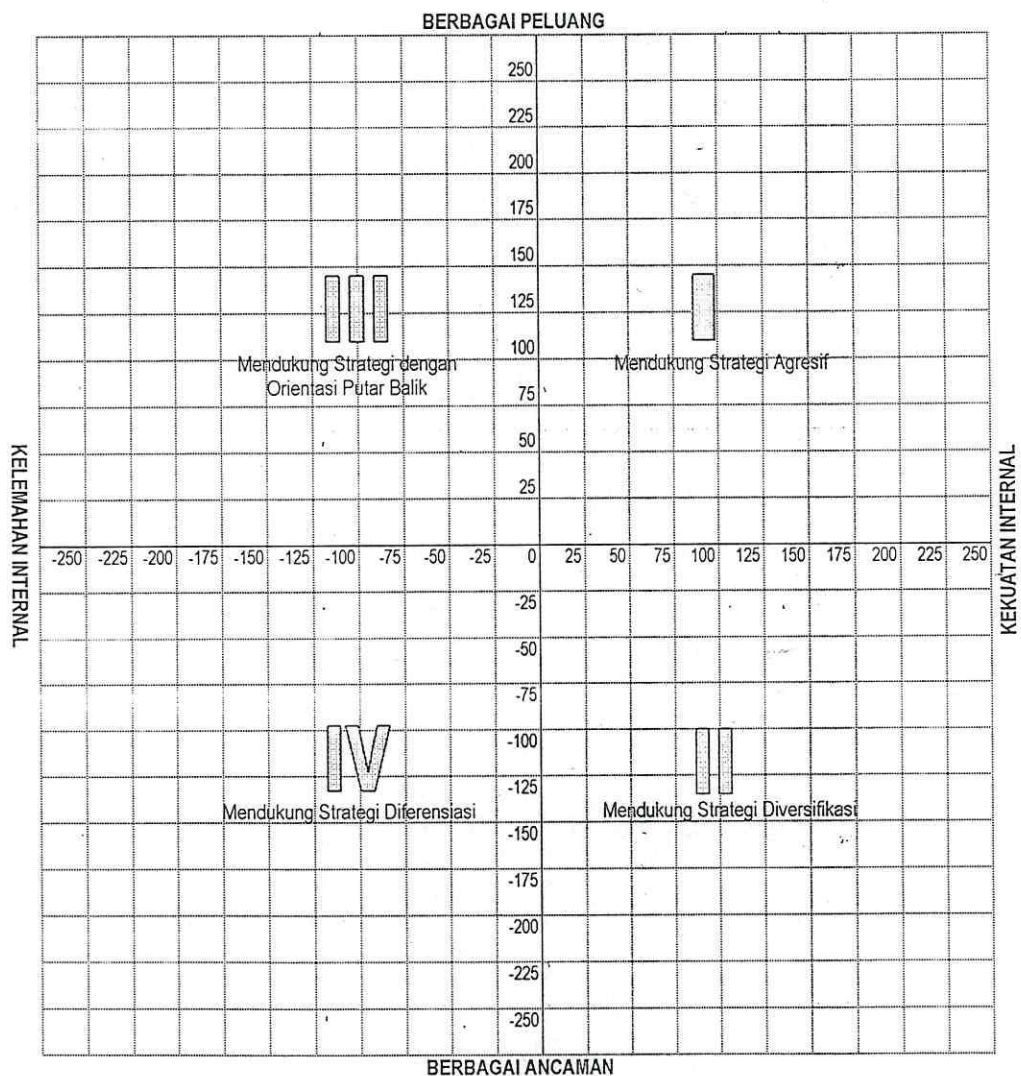
3. System (sistem); adalah sejumlah proses dan arus yang memperhatikan cara suatu perusahaan/organisasi melaksanakan sesuatu dari hari kehari (sistem informasi, sistem penganggaran modal, proses produksi, sistem pengendalian mutu, dan sistem pengukuran prestasi semuanya mereka merupakan contoh yang baik).
4. Style/Gaya; Merupakan bukti berwujud tentang apa yang dianggap penting oleh manajemen dengan cara kolektif mereka menggunakan waktu dan perhatian serta berperilaku simbolik. Yang penting bukan hal-hal yang dikatakan manajemen, tetapi cara mereka berperilaku.
5. Staff/Staf ; Orang-orang didalam organisasi . Disini sangat penting untuk berpikir bukan mengenai kepribadian seseorang tetapi mengenai demografi perusahaan/organisasi.
6. Shared value /Nilai terbagi (atau super ordinat). Nilai berada di luar tetapi yang dapat mencakup pernyataan tujuan sederhana dalam menentukan nasib perusahaan. Untuk menerapkan konsep ini, nilai-nilai ini harus dibagi bersama oleh sebagian besar pegawai dalam suatu organisasi.
7. Skills/Keahlian; adalah kemampuan yang dimiliki suatu organisasi secara keseluruhan, bukan keahlian perorangan.

C. Analisis SWOT

1. Elemen-elemen SWOT

Peache dan Robinson (1997: 229) menyatakan bahwa, Analisis

SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor inti dan strategis yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.



Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT

Sumber : Freddy Rangkuti (2000), Manajemen Strategik

Dengan memperhitungkan faktor-faktor kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman, maka terdapat empat alternatif strategi dasar adalah sebagai berikut:

Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan.

Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran III ini mirip dengan *question mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan

kelemahan internal.

Terdapat dua fokus penting dari Analisis SWOT, adalah sebagai berikut:

- a. Fokus mendasar *pertama* dalam analisi SWOT adalah *Analisis internal* mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan intern:
 - 1) *Kekuatan*, adalah sumberdaya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain, relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan merupakan kompetensi khusus (*disintive copetence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.
 - 2) *Kelemahan*, adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.
- b. Fokus mendasar *kedua* dalam analisa SWOT. adalah analisis lingkungan eksternal industri, mengidentifikasi:
 - 1) *Peluang*, adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
 - 2) *Ancaman*, adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

2. Matrik SWOT

Teknik matrik SWOT adalah pengabungan dari aspek-aspek SWOT (Strength, Weaknes, Oportunity, Threat) menjadi suatu matrik dan

kemudian didefinisikan semua aspek dalam SWOT. Apabila sudah diketahui kuadran (daerah) suatu produk/ SBU, kemudian dibuat strategi yang sesuai dengan aspek-aspek SWOT tersebut. Seperti dideskripsikan pada gambar 2.4. sebagai berikut :

Tabel 2.2.
Matrik SWOT

	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	Identifikasi Kekuatan	Identifikasi Kelemahan
Oppurtunities (O)	SO Strategies	WO Strategies
Indentifikasi Kesempatan/ peluang	Menggunakan Kekuatan untuk Menangkap Kesempatan	Mengatasi Kelemahan dengan Mengambil Kesempatan
Theats(T)	ST Strategies	WT Strategies
Identifikasi Ancaman	Menggunakan Kekuatan untuk Menghindarkan Ancaman	Meminimalkan Kelemahan dan Menghindarkan Ancaman

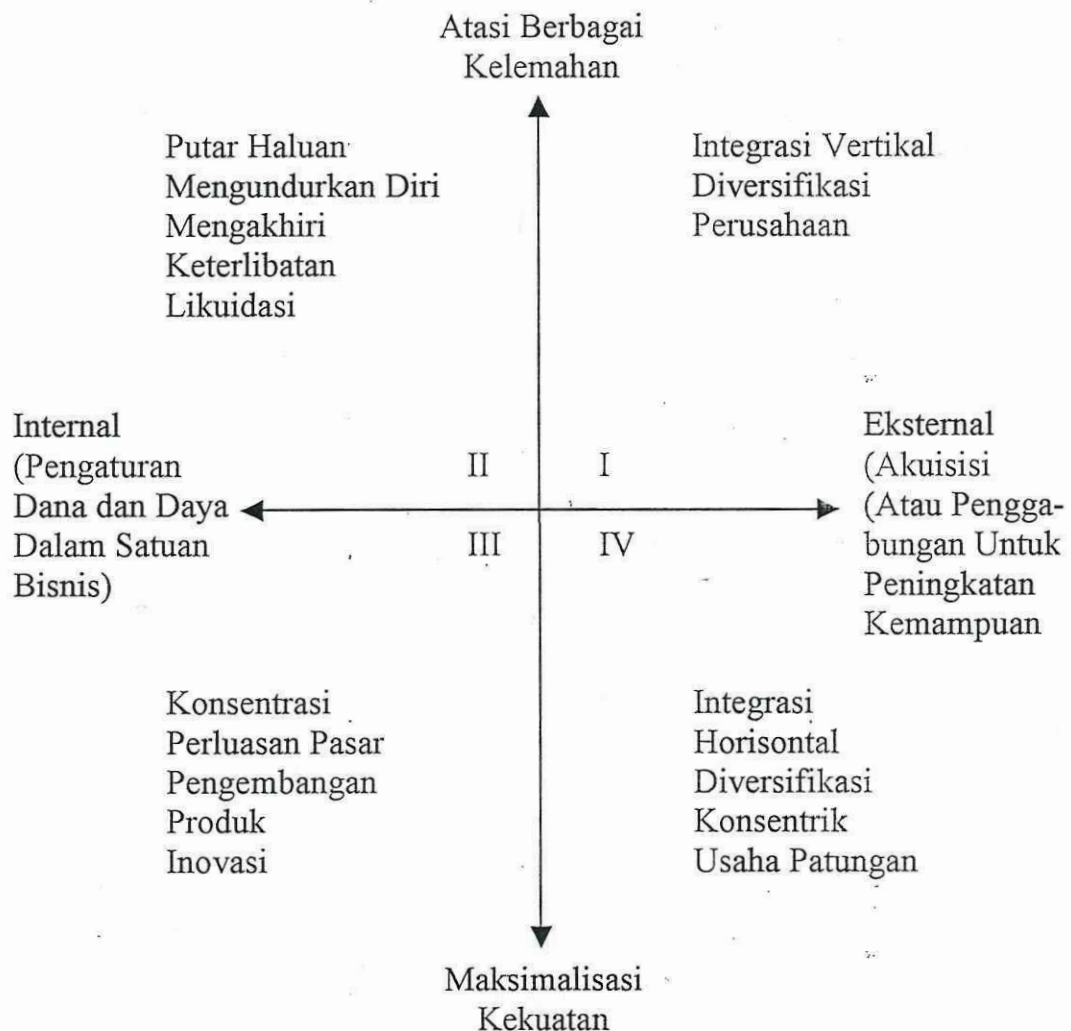
Sumber : A. Sri Wahyudi (1995) Manajemen Startegik

3. Penggunaan Model Strategi

a. Strategi Dasar (Grand Matrix Strategi)

Sasaran akhir dari analisis SWOT adalah penentuan strategi dasar, hasil analisis SWOT harus merupakan masukan bagi teknik pemilihan strategi dasar tersebut.

Banyak penentu strategi menunjukan bahwa penggunaan matriks merupakan suatu teknik yang handal dalam memilih strategi, terdapat empat alternatif strategi dasar sebagaimana diilustrasikan pada gambar 2.4 sebagai berikut :



Gambar 2.3. Grand Matrix Strategy

Sumber : Sondang P. Siagian (1995), Manajemen Strategik

Keempat alternatif strategi dasar tersebut adalah sebagai berikut :

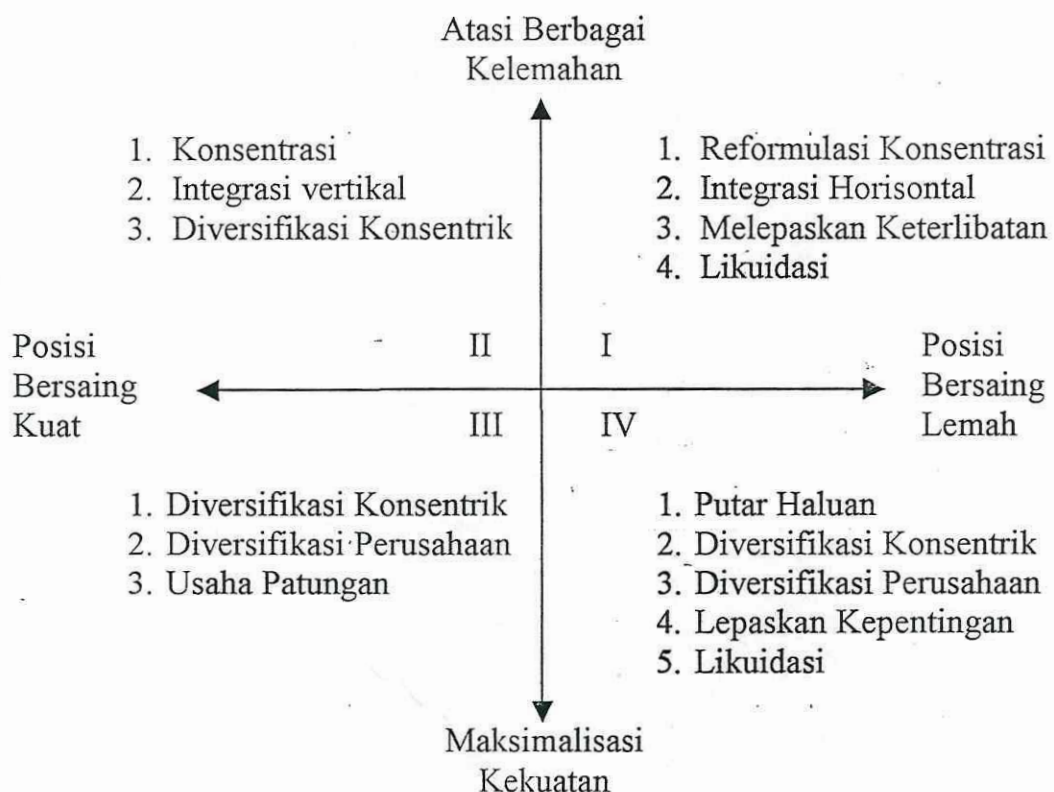
- 1) Melakukan integrasi Intergarasi Vertikal, yang terwujud dalam bentuk Diversvikasi Perusahaan. Kegiatan perusahaan Akuisisi/pengembungan untuk peningkatan kemampuan).
- 2) Dengan pengaturan kembali dana dan daya secara internal, kelemahan perusahaan dapat diatasi melalui tindakan Putar Haluan, atau mengundurkan diri, atau Mengakhiri Keterlibatan dalam bisnis

tertentu , dan atau bahkan mengarah pada likuidasi.

- 3) Dengan menggabungkan kekuatan satuan bisnis, pengaturan kembali pemanfaatan dana dan daya yang dimiliki, strategi yang mungkin ditempuh ialah konsentrasi pikiran dan kemampuan untuk memperluas pangsa pasar sehingga diperoleh keuntungan yang dimungkinkan, manajemen mengambil tindakan tertentu dalam rangka memperkuat posisi perusahaan. Setelah menganalisis yang mendalam tentang berbagai pilihan patut dipertimbangkan oleh para penentu strategik menarik kesimpulan bahwa maksimalisasi faktor-faktor internal merupakan cara yang paling tepat untuk ditempuh, empat kemungkinan bisa terjadi yaitu; (a.) Konsentrasi, (b) Perluasan pasar, (c) Pengembangan Produk, dan (d) Inovasi.
- 4) Melakukan integrasi Horisontal, yang dimungkinkan terjadi berkat maksimalisasi kekuatan yang dimiliki dan '*eksternalisasi*' perusahaan, terutama dalam bentuk diversifikasi konsentrik dan usaha patungan. Jika penentu strategi bisnis mengambil langkah maksimalisasi kekuatan bisnis dengan secara agresif memperluas basis operasional usahanya, sesungguhnya berarti manajemen sudah komit pada penekanan eksternal dalam memilih suatu strategi induk. Opsi yang ada ialah; (a) Integrasi horisontal, (b) diversifikasi konsentrik, dan (c) usaha patungan.

b. Model Kelompok Strategi Induk

Model kelompok Strategi Induk, ialah suatu pendekatan secara simultan melakukan analisis mengenai tingkatan pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif suatu perusahaan, atau satuan bisnis dalam pasar tersebut. Dengan melakukan analisis yang simultan tersebut, manajemen akan menemukan empat posisi yang ada. Dari keempat posisi tersebut sebagaimana dideskripsikan pada gambar 2.5 dibawah ini :



Gambar 2.4. Model Kelompok Strategi Induk (Pada Perusahaan)

Sumber : Sondang P. Siagian (1995), Manajemen Strategik

Dengan memperhitungkan faktor-faktor tersebut diatas, ada empat alternatif strategi dasar adalah sebagai berikut:

- 1) *Pertama*, perusahaan berada pada posisi bersaing yang kuat dan bergerak di pasar yang bertumbuh dengan pesat. Jika suatu perusahaan berada pada kondisi seperti itu, pilihan strategi yang paling tepat ialah melanjutkan. (a) Konsentrasi, (b) Integrasi Vertikal, dan (c) Diversifikasi Konsentrik.
- 2) *Kedua*, Suatu perusahaan mungkin berada pada posisi pasar yang bertumbuh dengan pesat, akan tetapi memiliki daya saing yang lemah. Dalam kondisi demikian, pihak manajemen mengevaluasi sumberdaya perusahaan diperolehnya strategi induk perlu mempertimbangkan empat pilihan yang tersedia, yaitu : (a) formulasi atau reformasi strategi konsentrasi yang ditempuh selama ini, atau (b) melakukan integrasi horisontal, atau (c) meninggalkan keterlibatan dalam kegiatan bisnis tertentu, atau (d) harus melakukan likuidasi.
- 3) *Ketiga*, Jika suatu perusahaan menemukan dirinya pada posisi perkembangan pasar yang lambat dan kemampuan perusahaan sendiri untuk bersaing lemah, manajemen biasanya akan mengambil langkah untuk mengurangi komitmen penggunaan dana dan daya pada satuan bisnis dimaksud. Karena itu banyak perumus strategi induk yang memilih alternatif : (a) Putar Haluan, (b) Diversifikasi Konsentrik, (c) Diversifikasi Perusahaan, (d) Lepaskan Kepentingan, atau (e) melakukan Likuidasi
- 4) *Keempat*, satuan bisnis mungkin berada pada posisi bersaing yang

kuat dalam pasar yang bertumbuh lambat, mempunyai landasan kekuatan sebagai dasar untuk melakukan diversifikasi usaha pada bidang-bidang bisnis yang diharapkan bertumbuh dengan pesat. Salah satu ciri satuan bisnis yang berada pada posisi seperti itu ialah tingkat arus uang tunai yang lancar dan kebutuhan akan pertumbuhan internal yang terbatas. Satuan bisnis yang berada pada posisi demikian mengambil keputusan yang tepat jika melakukan diversifikasi konsentrik karena dengan demikian, keunggulan yang ternyata dimiliki dapat dimanfaatkan untuk memasuki bidang kegiatan yang baru. Pilihan lain ialah melakukan diversifikasi pada tingkat perusahaan. Jika strategi ini yang ditempuh berarti manajemen tidak meninggalkan kegiatan bisnis yang selama ini sudah ditangani dan sekaligus membuat risiko yang harus dihadapi menjadi “beban bersama” antara semua satuan bisnis dalam lingkungan perusahaan. Apabila manajemen menginginkan masuknya pihak lain sebagai sumber dana dan daya disertai oleh keunggulan di bidang teknologi, misalnya, pilihan yang sangat menarik untuk dipertimbangkan ialah usaha patungan.

c. Model Strategi Keunggulan Biaya

Potler (1980:98) berpendapat jika suatu perusahaan ingin berkembang dalam tingkat persaingan yang paling ketat, ia harus memilih untuk menegrikan salahsatu saja prinsip diatas, harga yang tinggi atau biaya yang

rendah, dan bukan mengerjakan kedua-duanya, sebagaimana dideskripsikan pada gambar 2.6. yaitu :

		KEUNGGULAN STRATEGIK	
		Kekuatan yang dilihat pelanggan	Posisi Biaya Rendah
T A R G E T S T R A T E G I	Industri luas	DIFERENSIASI	KEPEMIMPINAN BIAYA MENYELURUH
	Hanya segmen Pasar tertentu	FOKUS	

Gambar 2.5. Strategi Keunggulan Biaya

(3 Strategi Generik dari M.Poter)

Sumber : Micael Poter. 1980. *Competitive Strategi, techniques for Analisising Industries and Compentitiors*. New York: The Pfree Pers.

- 1) **Diferensiasi** (*Differentiation*)., adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitikberatkan pada pembangunan persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, image, berat, bahan atau pelayanan. Perusahaan dapat menaikkan harga setinggi-tinggi mungkin untuk mendapatkan keuntungan yang besar, tetapi harus menciptakan produk yang bagi konsumen tampak berbeda (lebih unggul) ketimbang produk lain yang sudah ada sehingga unik (Different). Perbedaan /ciri khas dari produk inilah yang akan dibayar mahal (premium) dan menjadi suatu persepsi tersendiri bagi pembeli.

Persyaratan untuk strategi ini alah :

- a) *Keterampilan dan Sumberdaya Umum yang diperlukan;* (1)

kemampuan pemasar yang kuat, (2) bakat yang kreatif, (3) perekayasa produk, (4) kemampuan yang kuat dalam riset dasar, reputasi korporat untuk kepemimpinan dan teknologi, (5) tradisi yang lama dalam industri atau gabungan yang unik dari keterampilan yang diambil dari usaha-usaha yang lain, dan (6) kerjasama yang kuat dari saluran-saluran.

b) *Persyaratan Organisasi Umum*; (1) Koordinasi yang kuat antar fungsi-fungsi dalam riset dan pengembangan produk dan pemasaran. (2) Pengukuran dan insentif yang subjektif daripada tolok ukur kuantitatif. (3) Suka untuk menarik tenaga berketarampilan tinggi, ilmuwan, atau orang kreatif.

2) **Kepemimpinan biaya menyeluruh** (*Overall cost leadership*).

Beberapa cara dapat ditempuh untuk melakukan strategi Kepemimpinan biaya menyeluruh, antara lain : (a) membuat desain produk yang sederhana dan menstandarkan komponen-komponennya.

(b) Berusaha mendapatkan bahan baku yang murah, (c) melakukan inovasi baru pada proses produksi. (d) Mengembangkan jaringan pemasaran yang berbiaya rendah, (e) Mengusahakan pengurangan, pengurangan dalam biaya overhead (*penyimpanan, tenaga kerja dan pemeliharaan*).

Persyaratan untuk strategi ini adalah : (a) Keterampilan dan sumberdaya umum yang diperlukan; investasi modal yang terus

menerus dan akses ke modal, keterampilan perekayasaan proses, supervisi tenaga kerja yang ketat, produk desain untuk kemudahan dalam produksi, sistem distribusi yang berbiaya rendah. (b) Persyaratan Organisasi umum; pengendalian biaya yang ketat, laporan yang sering yang sering dan laporan pengendalian yang rinci, insentif berdasarkan target kuantitatif yang ketat.

- 3) **Fokus (*Focus*)** : Prinsip dasarnya adalah menggunakan strategi: (a) kepemimpinan menyeluruh (*Low cost*), dan atau (b) diferensiasi (*Differentiation*) untuk melayani pasar tertentu dengan lebih baik daripada pesaing. Persyaratan untuk strategi ini adalah; (a) Keterampilan sumberdaya Umum yang diperlukan adalah gabungan dari kebijakan-kebijakan diatas yang diharapkan pada target strategik khusus. (b) Persyaratan organisasi Umum, adalah gabungan dari kebijakan diatas yang diarahkan pada target strategik reguler.

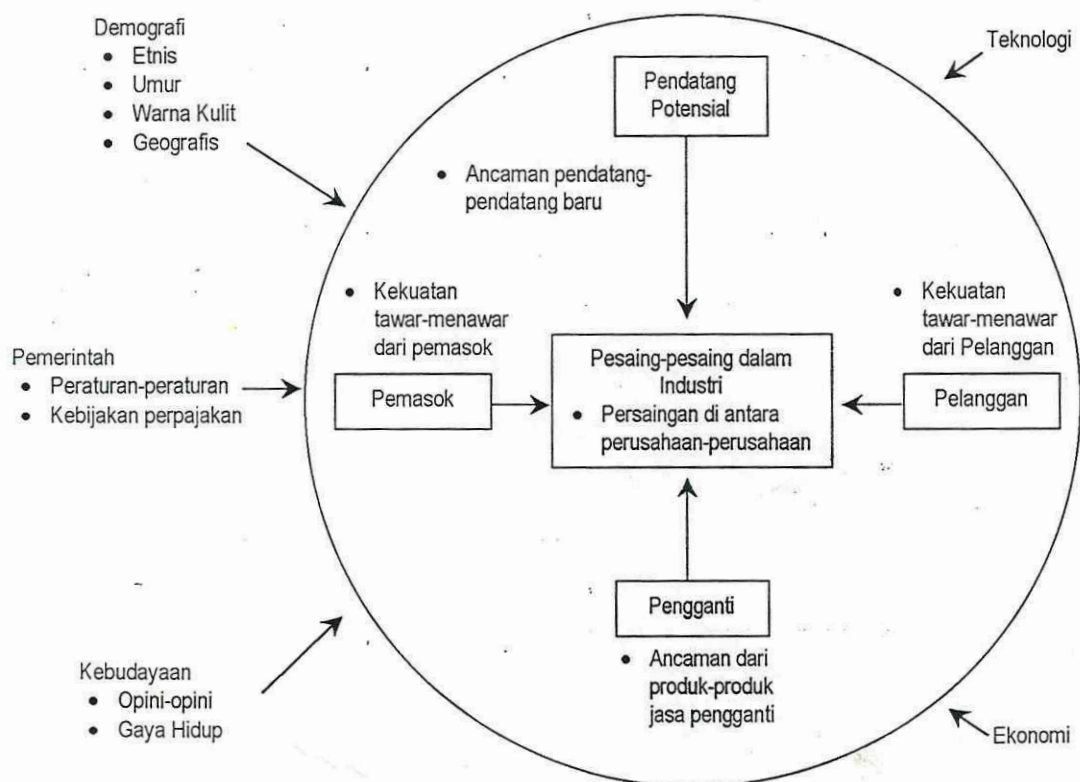
d. Analisis Persaingan

Strategi bersaing adalah cara-cara bagaimana suatu perusahaan dapat memenangkan persaingan didalam lingkungan bisnisnya sehingga dapat memperkuat posisi pasarnya atau dengan kata lain strategi bersaing adalah pengembangan formulasi mengenai bagaimana seharusnya bisnis bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuan dan kebijakan yang bagaimana seharusnya dilakukan guna mencapai tujuan tersebut. Adapun tujuan

strategi bersaing dapat diketahui dari beberapa aspek diantaranya adalah :

1. Batasan tentang bagaimana langkah-langkah bisnis yang akan dilakukan dalam menghadapi persaingan besar,
2. Sasaran yang menyangkut pertumbuhan perusahaan, perolehan laba, bagian dari pasar serta tanggung jawab sosial lainnya.

Dalam memenangkan persaingan tidak akan lepas dari kekuatan yang mendasari atas dimenangkannya persaingan-persaingan. sebagaimana dideskripsikan pada gambar 2.7 sebagai berikut :



Sumber : Wiliam Finnie. 1994. Hand's on Strategy

Gambar 2.6 Persaingan dari Perusahaan Sejenis dalam Industri

Ada 5 (lima) kekuatan pokok dalam persaingan

1. **Ancaman Pendetang Baru**, Sumber-sumber yang menjadi faktor utama rintangan masuk diantaranya adalah : (1) Skala ekonomi (*economies of scale*) yang berarti menggambarkan turunnya biaya per satuan unit suatu produk apabila volume absolut per periode meningkat, (2) Deferensiasi produk artinya suatu perusahaan telah mempunyai indentifikasi merek serta kesetiaan pelanggan yang dikarenakan adanya iklan, pelayanan, perbedaan produk dan sebagainya, (3) Biaya beralih pemasok (*Switching Cost*) yaitu hambatan masuk terjadi dengan adanya biaya bealih yaitu satu kali yang haru dikeluarkan apabila berpindah dari produk pemasok tertentu ke pemasok yang lain, (4) Akses kesaluran distribusi merupakan hambatan masuk yang juga dapat ditimbulkan dengan adanya kesulitan membuat jalur distribusi baru, jika sahuram perdagangan besar telah menjalin hubungan yang erat dan baik dengan pengecer, (5) Keunggulan biaya tidak tergantung skala ekonomi maksudnya bagi perusahaan yang telah mapan mempunyai keunggulan biaya yang tidak ditiru oleh pendatang baru berapapun pencapaian sakala ekonomi dari pendatang baru tersebut.adapun keunggulan biaya yang mendominasi adalah Kepemilikan teknologi, Keuntungan penguasaan bahan baku, Lokasi yang menguntungkan, Subsidi pemerintah, Kurva

belajar dari pengalaman, (7) Kebijakan dari pemerintah yaitu pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk pendatang baru ke dalam industri dengan cara penggunaan peraturan-peraturan seperti misalnya persyaratan lisensi sehingga pendatang baru kesulitan masuk, (8) Persyaratan modal dimana agar dapat bersaing dengan perusahaan yang telah mapan, maka diperlukan modal yang sangat tinggi guna mendukung produksi, pemasaran, pengelolaan persediaan bahan baku dan peningkatan pengembangan dan penelitian, (9) Tanggapan para pesaing berarti apabila perusahaan yang telah berada dilingkungan bisnis mengadakan reaksi yang kuat atas hadirnya pendatang baru sehingga pendatang baru akan sulit masuk.

2. **Tingkat Rivalitas Para Pesaing**, Besar kecilnya persaingan yang terjadi diantara para pesaing itu sendiri adalah sbb.: (1) Jumlah Pesaing, (2) Persaingan terjadi karena diantara mereka saling melihat peluang dan akhirnya berloba untuk memperolehnya dengan cara menggunakan taktik-taktik persaingan harga, perang iklan, peningkatan pelayanan dan sebagainya, (3) Pertumbuhan industri yang lambat, (4) Pada kondisi ini merupakan kondisi pasar yang tidak stabil dibandingkan dengan pertumbuhan yang cepat dimana untuk mencapainya perlu usaha dengan segala kemampuannya agar dapat

mengembangkan usahanya. (5) Biaya tetap atau biaya penyimpangan tinggi. (6) Jika hal ini terjadi merupakan beratnya beban perusahaan sehingga mengurangi tingkat kemampuan bersaing. (7) Ketiadaan defersifikasi atau biaya peralihan. (8) Apabila produk yang dikeluarkan tidak terdeferensiasi atau serba sama, maka pilihan pembeli akan berdasarkan harga serta pelayanan yang diberikan yang justru disitulah awal terciptanya persaingan. (9) Penambahan kapasitas dalam jumlah besar. (10) Apabila penambahan kapasitas terlalu besar dan tidak berdasar tren permintaan, menyebabkan terjadinya resiko penumpukan barang sehingga mendorong persaingan untuk pelepasan stok. (11) Persaingan beragam. (11) Keanekaragaman persaingan akan menimbulkan persaingan seiring dengan perbedaan strategi yang diterapkan. (12) Taruhan strategi yang besar. (13) Besarnya strategi taruhan yang dilakukan akan menjadi barometer besarnya persaingan, karena dalam hal ini perusahaan berani berkorban semaksimal mungkin untuk mendapat pengakuan pada daerah tertentu. (14) Hambatan penguduran diri yang tinggi. dan (15) Sumber-sumber hambatan penguduran diri adanya Harga khusus, Biaya tetap penguduran diri, Tata hubungan strategis, Hambatan emosional dan pembatasan oleh pemerintah.

3. **Kekuatan Tawar-menawar Pembeli, Kelompok pembeli disebut**

dalam posisi kuat jika situasi yang terjadi sebagai berikut: (1) Kelompok pembeli terpusat atau pembeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual.(2) Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.(3) Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau produk tidak deferensiasi sehingga mudah menemukan pemasok lain.(4) Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.(5) Pembeli mendapat laba yang kecil.(6) Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.(7) Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.(8) Pembeli mempunyai informasi lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan bahkan biaya pemasok. Dengan demikian pembeli dalam posisi yang lebih kuat dibanding apabila informasi yang dimiliki tidak lengkap.

4. **Kekuatan Tawar-menawar Pemasok**, Pemasok dapat dikatakan dalam posisi kuat apabila terdapat beberapa sebagai berikut : (1) Jika pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk yang dibeli oleh industri, adapun kondisi yang menyebabkan tawar menawar pemasok kuat antara lain, (2) Pemasok didominasi beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi dari pada industri dimana mereka menjual, (3) Pemasok tidak menghadapi

produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, (4) Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok, (5) Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli, (6) Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan, (7) Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

5. **Tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada**, Tingkat rivalitas dikalangan pesaing yang ada biasanya berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi, tingkat pertarungan antar anggota industri akan semakin seru bila: (1) Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang, (2) Pertumbuhan industri yang lambat, (3) Biaya tetap atau biaya penyimpanan yang tinggi, (4) Produk yang dihasilkan tidak dapat dibedakan atau tidak ada biaya beralih dari pemasok, (5) Penambahan kapasitas dalam jumlah besar, (6) Pesaing yang beragam, (7) Taruhan strategis yang besar, (8) Hambatan pengunduran tinggi yang tinggi.

D. Kerangka Pemikiran

Di dalam era reformasi dan kompetisi yang sangat ketat akhir-akhir ini, perubahan demografis, sosiologis, ekonomi, dan politik telah menimbulkan ancaman, tantangan, dan kesempatan-kesempatan yang memerlukan respon yang penuh perhitungan dari para pengelola perguruan

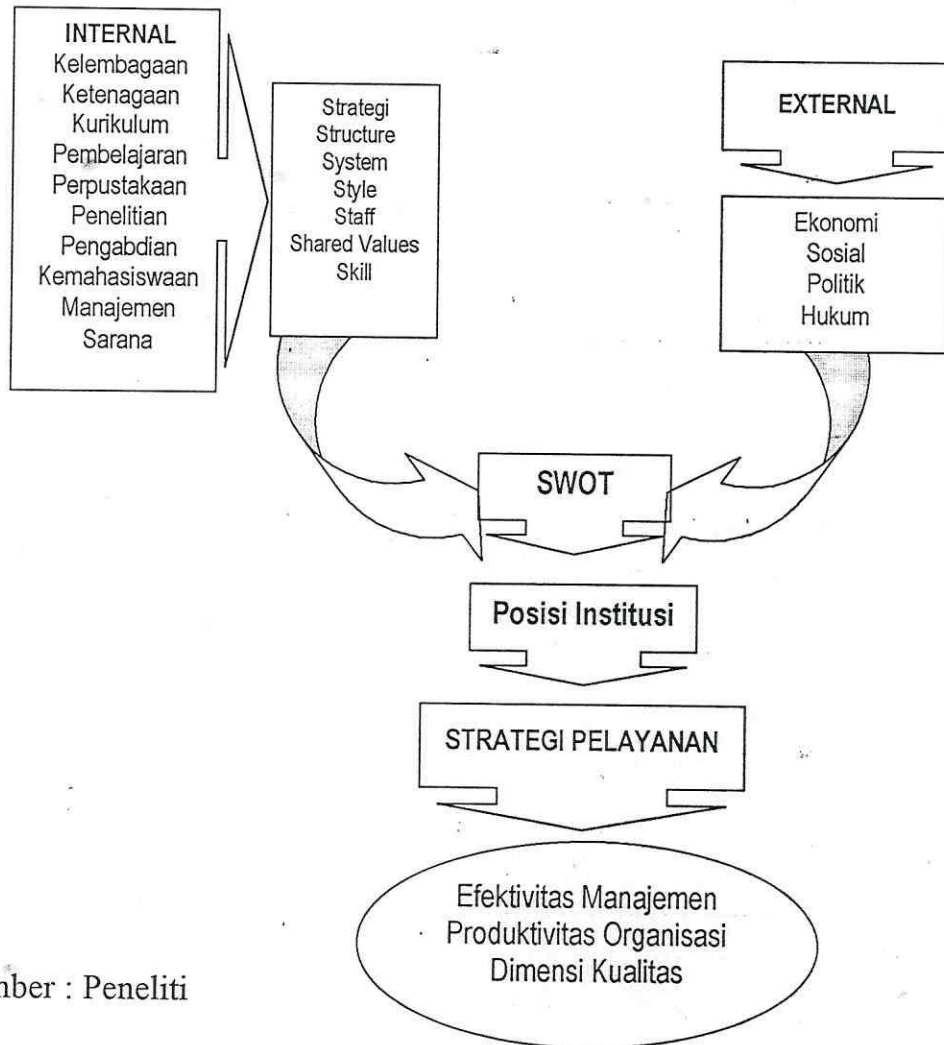
tinggi.

IAIN Sunan Gunung Djati Bandung sebagai suatu lembaga pendidikan tinggi agama Islam memiliki tanggungjawab dan kesempatan untuk berkembang menuju keunggulan yang komparatif melalui kinerja kelembagaan, ketenagaan, kurikulum, pembelajaran, perpustakaan, penelitian, pengabdian, kemahasiswaan, manajemen, dan sarana fisik.

Perencanaan strategis dipandang sebagai salah satu alternatif dan terobosan perancangan masa depan institusi yang didasarkan pada penelaahan yang sistematis terhadap kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dengan menggunakan formulasi: strategi, structure, system, style, staff, shared values, skill. Peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan menggunakan formulasi lingkungan makro dalam rangka mencapai efektifitas managerial, produktivitas organisasi, dan kualitas dengan mengedepankan prioritas pelayanan.

Dari kerangka pemikiran di atas, maka dapat dibuat suatu model penelitian yang menggambarkan hubungan faktor internal dengan external, dapat dilihat pada gambar alur pikir dibawah ini:

LINGKUNGAN INSTITUSI



Sumber : Peneliti

Gambar 2.7. Alur Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Studi mengenai Pelayanan Prima IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam menyongsong Globalisasi Pendidikan mengambil objek penelitian di IAIN Sunan Gunung Djati Bandung, yang beralamat di Jl. Raya Cipadung nomor 105 Bandung, lokasi penelitian dimaksud merupakan tempat peneliti mengabdikan, sehingga memudahkan pelaksanaan penelitian. Penelitian ini dilakukan sejak tanggal 2 September sampai 5 Oktober 2002.

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan *Metode Exploratory*. Terdapat 3 (tiga) elemen yang saling terkait dan membutuhkan penjelasan dalam penelitian ini, yaitu: manajemen strategi, implementasi kebijakan dan pelayanan prima. Penelitian ini diarahkan untuk mencapai tujuan, ciri dan hasil sebagai berikut :

1. Tujuan: Untuk menjawab WHAT, sehingga dapat memberikan pemahaman dan pengertian secara mendalam terhadap gejala konsep yang sedang diteliti.
2. Karakteristik: Informasi mengenai gejala-gejala yang sedang diteliti

sangat longgar, fleksibel dan tidak terstruktur; sehingga tidak perlu sampel yang banyak, analisis dari data primer lebih bersifat kualitatif.

3. Hasil/Output: Sangat tentatif, sehingga dapat dilanjutkan dengan penelitian yang bersifat konklusif.

Secara lebih terperinci, tujuan riset eksplanatif ini adalah:

1. Untuk Menyusun atau memformulasikan suatu masalah secara lebih tepat Dalam hal ini sejauhmana kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang dihadapi, serta keberadaan posisi IAIN SGD Bandung.
2. Menentukan alternatif tindakan yang akan dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian, alternatif tindakan atau strategi dapat dibuat .
3. Menentukan variabel-variabel/faktor-faktor penelitian lebih lanjut. Sejalan dengan hasil penelitian masih terdapat variabel/faktor yang perlu diteliti.
4. Memperoleh gambaran yang jelas mengenai suatu masalah, yaitu diperolehnya keberadaan posisi institusi dalam menghadapi persaingan.
5. Menentukan prioritas untuk penelitian lebih lanjut. Dilakukan dengan menganalisis faktor-faktor serata posisi institusi dan strategi. Implementasi dari strategi yang belum terjelaksan melalui penelitian ini, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

C. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data skunder meliputi; statistik, laporan-laporan yang diterbitkan oleh IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dan atau memanfaatkan hasil penelitian para dosen/pakar mengenai hal yang sama, dan informasi lain yang sifatnya relevan dengan penelitian ini.

D. Inventarisasi Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang difokuskan pada data perkembangan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam kurun waktu 5 tahun terakhir yaitu dari tahun akademik 1998/1999-2001/200, meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

1. Kelembagaan/Organisasi

Susunan Organisasi IAIN Sunan Gunung Djati Bandung terdiri dari :

- a. Institut, meliputi : Rektorat, Biro Administrasi Umum, Biro A2KPSI, Pusat Penelitian, Pusat Pengabdian Kepada Masyarakat, Pusat Komputer, Pusat Bahasa, Perpustakaan, Pusat Kajian Islam dan Pranata.
- b. Fakultas-fakultas, meliputi :
 - 1) Bagian Tata Usaha Fakultas,
 - 2) Jurusan/Program studi. Susunannya pada tabel 3.1 terdiri dari :

Tabel 3.1
Susunan Organisasi Fakultas/Jurusan

Fakultas /Jurusan	Program/Bidang
1. Adab 1) Sejarah dan Peradaban Islam 2) Bahasa dan Sastra Arab 3) Bahasa dan Sastra Inggris 4) Program Diploma 3 Terjemah :	(1) Bahasa Arab (2) Bahasa Inggris
2. Fakultas Dakwah 1) Bimbingan dan Penyuluhan Islam 2) Komunikasi dan Penyiaran Islam 3) Manajemen Dakwah 4) Pengembangan Masyarakat Islam 5) Ilmu Komunikasi :	(1) Ilmu Jurnalistik (2) Hubungan Masyarakat
3. Fakultas Syari'ah 1) Al-Ahwal Al-Syakhsyah 2) Mu'amalah 3) Siyasah 4) Perbandingan Madzhab dan Hukum 5) Hukum Pidana Islam 4. Fakultas Tarbiyah 1) Kependidikan Islam 2) Pendidikan Agama Islam 3) Pendidikan Bahasa Arab 4) Psikologi 5) Pendidikan dan Tadris : 6) Program Diploma 2 Guru	(1) Bahasa Inggris (2) Matematika (3) Biologi (4) Fisika (5) Kimia (6) Teknik Informatika (1) Guru Pend. Agama Islam MI/SD (2) Pendidikan Guru MI (3) Pendidikan Guru RA/TK-Islam
5. Fakultas Ushuluddin 1) Aqidah dan Filsafat 2) Perbandingan Agama 3) Tafsir dan Hadits 4) Tasawuf Psikoterapi 5) Sosiologi 6. Program Pascasarjana	Konsentrasi Studi

(Sumber data Kelembagaan IAIN SGD '2002)

2. Tenaga (SDM)

Tabel 3.2.
Pemilikan Sumberdaya Manusia

No.	Uraian	Jumlah
1.	Dosen Tetap	418 Orang
2.	Dosen LB	190 Orang
3.	Tenaga Administrasi	176 Orang
4.	Pustakawan	7 Orang
5.	Tenaga Honorer	30 Orang
	Jumlah	821 Orang

(Sumber: Statistik IAIN SGD '2002)

Tabel 3.3.
Keadaan Dosen

Fakultas	Pendidikan Terakhir				Sedang Pendidikan		
	S-3	S-2	S-1	Jml	S-3	S-2	Jml
Adab	5	17	37	59	6	15	21
Dakwah	0	14	55	69	12	26	31
Syariah	7	31	56	94	18	23	35
Tarbiyah	7	30	77	114	10	35	53
Ushuluddin	4	26	52	82	51	13	23
Jumlah	27	118	262	418	51	112	163

(Sumber: Statistik IAIN SGD '2002)

3. Kurikulum

Tabel 3.4.
Komposisi Kurikulum pada setiap Program studi

KURNAS								KURLOK		JUMLAH	
MKU		MKDK		MKK		JMLH				TOTAL	
sks	%	sks	%	sks	%	sks	%	sks	%	sks	%
24	6,55	30	20,69	33	22,76	87	60	69	40	156	100

(Sumber: Pedoman Akademik IAIN SGD '1999)

4. Mahasiswa

Tabel 3.5.

Row Input Peminat/Calon Mahasiswa dan Keadaan Mahasiswa

Tahun Akademik	Jumlah Pendaftar	Asal Sekolah/Jurusan		Mahasiswa Terseleksi
		Agama	Umum	
1998/1999	2760	1636	1124	1938
1999/2000	3512	1839	1673	2290
2000/2001	4200	2446	1754	2731
2001/2002	3841	2266	1575	2486
2002/2003	3682	1887	1795	2114

(Sumber: Statistik IAIN SGD '2002)

Tabel 3.6.

Keadaan Mahasiswa

Angkatan Tahun	Fakultas					Jumlah
	Adab	Dak.	Syar	Tar	Ush	
1998/1999	197	369	410	752	184	1938
1999/2000	264	510	443	784	291	2348
2000/2001	297	523	499	1076	336	2731
2001/2002	264	527	419	948	325	2483
2002/2003	256	485	427	660	286	2116
Jumlah	1278	2441	2198	4220	1422	11559

(Sumber: Statistik IAIN SGD '2002)

Tabel 3.7.

Lulusan Menurut Penyelesaian Studi

Tahun Akademik	Jumlah Lulusan	Waktu Penyelesaian Studi (semester)			
		8	10	12	14
1997/1998	1454	262	800	233	160
1998/1999	1844	369	977	277	221
1999/2000	1940	466	951	330	194
2000/2001	1117	262	618	134	103
2001/2002	1102	235	618	152	97

(Sumber: Statistik IAIN SGD '2002)

5. Sarana

Tabel 3.8.
Pemilikan Tanah, Gedung dan Kendaraan

Uraian	Unit	Luas (m2)
1. Tanah	1	70.250
2. Gedung		
1. Perkantoran	10	20.004
2. Perkuliahan	5	20.000
3. Laboratorium	15	5.000
4. Perpustakaan	1	3.000
5. Sekret Kegiatan Mhs	6	2.000
6. Auditorium	1	1.500
7. Mesjid	1	1.000
8. Rumah Dinas	3	300
9. Sarana Olahraga	3	2.500
10. Sarana Umum	15	15.000
3. Kendaraan Dinas	23	

(Sumber: Statistik IAIN SGD '2002)

Tabel 3.9.
Jumlah Pustaka

No.	Uraian	Judul	Eksemplar
1.	Bahasa Indonesia	25050	85495
2.	Bhs Arab	4197	18997
3.	Bhs. Inggris	3509	8074
4.	Bhs. Lain-lain	86	634
	Jumlah	32842	113200

(Sumber: Statistik IAIN SGD '2002)

6. Sumber dana

Tabel 3.10.
Perkembangan Dana

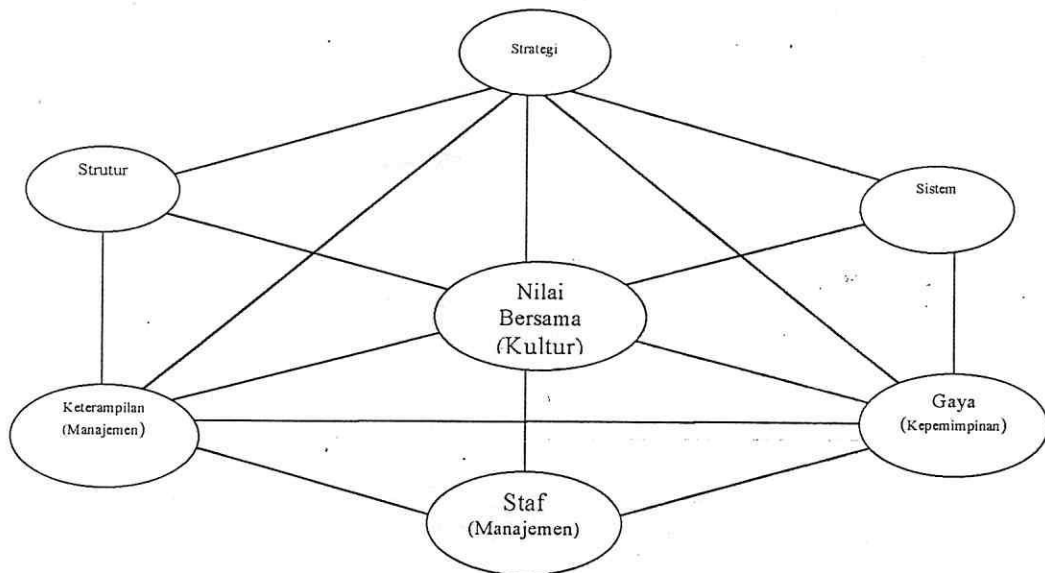
TH	Sumber				Jumlah
	Rutin (DIK)	Pembangunan (DIP)	SPP (DIK-S)	Swadaya	
97/98	5.004.687.000	3.907.949.000	131.736.000	99.035.000	12.343.407.000
98/99	5.098.128.000	7.094.344.000	579.143.035	95.000.000	15.866.615.035
2000	5.919.393.000	5.840.858.000	882.000.000	76.199.000	15.718.450.000
2001	7.976.551.000	3.550.000.000	5.325.386.000	124.300.000	16.976.237.000
2002	9.939.068.000	4.250.000.000	7.008.035.000	148.120.000	21.345.223.000

(Sumber: Statistik IAIN SGD '2002)

E. Teknik Analisis Data

1. Metode Analisis data

Metode yang digunakan dalam analisis penelitian ini adalah metode analisis SWOT. Analisa tersebut digunakan untuk mengetahui kondisi di dalam (internal) institusi guna mencari kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada dengan menggunakan parameter Model 7 S dari Mc.Kinsey, terdiri dari :



Sumber: Thomas.Jfeters&Robert H.W.Jr. In *Search of Excellence* (New York:1982)

Gambar 3.1
Model 7 S dari Mc.Kinsey

Model 7 S dari Mc.Kinsey secara terinci adalah sebagai berikut:

1. **Strategi**, yaitu suatu cara yang dipakai organisasi untuk mencapai sasaran.
2. **Struktur**, yaitu upaya untuk pembagian fungsi-fungsi tugas dalam

organisasi agar segala sesuatunya dapat berjalan secara cepat.

3. *Sistem*, yaitu memaksimalkan prosedur yang membuat organisasi dapat beroperasi
4. *Styles* (gaya), yaitu gaya manajemen yang diterapkan untuk menggerakkan orang.
5. *Staff*, yaitu alokasi penempatan SDM sesuai dengan skill, knowledge, dan attitude.
6. *Shared values* (nilai), yaitu nilai yang ditumbuhkan untuk mengikat seluruh elemen-elemen organisasi.
7. *Skill* (keahlian), yaitu kemampuan sumberdaya manusia.

Sementara kondisi external untuk mencari peluang (*opportuniyi*) dan ancaman (*treat*) dengan menggunakan analisis lingkungan makro yaitu; Ekonomi, sosial budaya, politik, hukum, geografi dan demografi.

2. Analisis SWOT

Metode Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor (external dan internal) secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan di IAIN Sunan Gunung Djati Bandung. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

3. Penentuan Faktor

a. Faktor Internal

- 1) *Strenght* (Kekuatan) meliputi:
 - a) Status lembaga
 - b) Potensi Ketenagaan
 - c) Pengembangan kurikulum
 - d) Pedoman Akademik dan Proses Pengajaran
 - e) Buku pustaka
 - f) Lembaga dan tenaga peneliti
 - g) Lembaga dan wilayah pengabdian
 - h) Potensi Calon dan Mahasiswa
 - i) Pola umum manajerial
 - j) Sarana fisik dan dana
- 2) *Weaknes* (Kelemahan) meliputi;
 - a) Statuta IAIN
 - b) Kualifikasi tenaga
 - c) Kurikulum yang digunakan
 - d) Implementasi Ped.Akademik
 - e) Kualifikasi Buku Pustaka
 - f) Kemampuan penelitian
 - g) Pengabdian
 - h) Latar belakang pendidikan calon mahasiswa dan Mahasiswa

- i) Skill dan kemampuan para pelaksana
- j) Biaya pemeliharaan sarana.

b. Faktor External

- 1) *Opportunity* (Peluang) meliputi;
 - a) Dukungan moral maupun legal dari pemerintah
 - b) Masyarakat Jawa Barat mayoritas umat Islam
 - c) Keberadaan Madrasah Aliyah sebagai mitra utama
 - d) Terbukanya peluang kerjasama dengan berbagai pihak
 - e) Keberadaan IAIN SGD di pusat kota pendidikan.
 - f) Adanya dukungan dari masyarakat dunia Islam melalui IDB.
- 2) *Threat* (Ancaman) meliputi;
 - a) Cepatnya perubahan sosial politik
 - b) Tingginya kompetisi beberapa jurusan Umum
 - c) Rendahnya kesadaran dan peran aktif orangtua mahasiswa.
 - d) Belum meratanya pemahaman terhadap IAIN sebagai lembaga alternatif asset daerah dalam pengembangan sumberdaya manusia.

4. Pembuatan Tabel

a. Pembuatan Tabel Analisis Faktor Internal

Tabel 3.11.

Tabel Analisis Internal

Uraian	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan			
1. Status lembaga			
2. Potensi Ketenagaan			
3. Pengembangan kurikulum			
4. Pedoman Akademik dan Proses Pengajaran			
5. Buku pustaka			
6. Lembaga dan tenaga peneliti			
7. Lembaga dan wilayah pengabdian			
8. Potensi Calon dan Mahasiswa			
9. Pola umum manajerial			
10. Sarana fisik dan dana			
Jumlah (+)	0	0	X.1
Kelemahan			
1. Statuta IAIN			
2. Kualifikasi tenaga			
3. Kurikulum yang digunakan			
4. Implementasi Ped.Akademik			
5. Kualifikasi Buku Pustaka			
6. Kemampuan penelitian			
7. Pengabdian			
8. Latar belakang pendidikan calon mahasiswa dan Mahasiswa			
9. Skill dan kemampuan para pelaksana			
10. Biaya pemeliharaan sarana.			
Jumlah (-)			X.1
TOTAL NILAI (+)			X

b. Pembuatan Tabel Analisis Faktor External

Tabel 3.12.

Tabel Analisis Internal

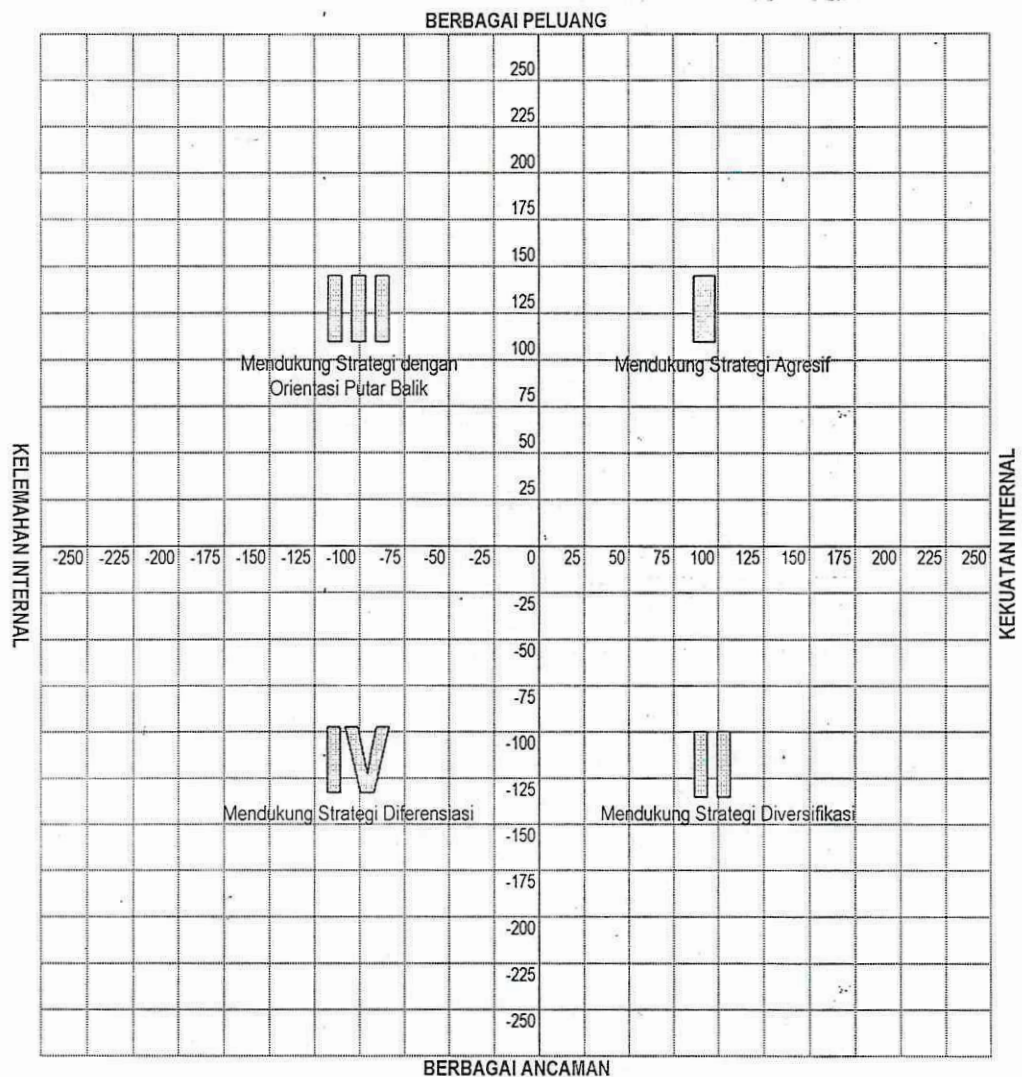
Uraian	Bobot	Rating	Nilai
Peluang			
1. Dukungan moral maupun legal dari pemerintah			
2. Masyarakat Jawa Barat mayoritas umat Islam			
3. Keberadaan Madrasah Aliyah sebagai mitra utama			
4. Terbukanya peluang kerjasama dengan berbagai pihak			
5. Keberadaan IAIN SGD di pusat kota pendidikan.			
6. Adanya dukungan dari masyarakat dunia Islam melalui IDB.			
Jumlah (+)			Y-1
Ancaman			
1. Cepatnya perubahan sosial politik			
2. Tingginya kompetisi beberapa jurusan Umum			
3. Rendahnya kesadaran masyarakat			
4. Tingginya tuntutan masyarakat.			
5. Kurangnya peran aktif Pemda			
Jumlah (-)			Y2
TOTAL NILAI (+)			X

5. Langkah-langkah Analisis

Analisis yang dilakukan untuk mendapatkan posisi institusi dilakukan dengan langkah-langkah analisis:

- a. Pembobotan masing-masing faktor tersebut dengan menggunakan skala mulai dari 1 (tidak penting) sampai dengan 100 (paling penting), dilihat dari pengaruh masing-masing faktor baik faktor intern maupun faktor extern.
- b. Selanjutnya dibuat rating yaitu perbandingan item pada kekuatan/kelemahan dan peluang/ancaman dengan posisi pesaing-pesaing yang ada disekeliling institusi. Penghitungan *rating* untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 1 (terendah) sampai dengan 10 (tertinggi). Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (+), pemberian nilai ranting untuk faktor ancaman bersifat negatif (-).
- c. Penentuan Posisi

Setelah nilai bobot dan rating maka akan diketahui jumlah nilai yaitu hasil perkalian antara nilai bobot dengan rating faktor internal dan external. Kemudian jumlah nilai faktor internal dan external tersebut dimasukkan kedalam diagram analisis SWOT.



Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT

Posisi-posisi tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Apabila institusi berada pada kuadran I (satu), maka Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
- 2) Apabila institusi berada pada kuadran II (dua), maka strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan

peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

- 3) Apabila institusi berada pada kuadran III (tiga), maka strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- 4) Apabila institusi berada pada kuadran IV (empat), ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

BAB IV

GAMBARAN IAIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

A. Sejarah Singkat

IAIN Sunan Gunung Djati Bandung sebagai perguruan tinggi di lingkungan Departemen Agama sejak didirikan sampai perkembangannya sekarang ini merupakan hasil perjuangan yang sudah lama dirintis oleh para tokoh umat Islam. Hal tersebut baru dapat direalisasikan, bermula dengan didirikannya Sekolah Islam Tinggi (SIT) pada tahun 1940 di Padang oleh Persatuan Guru Agama Islam (PGAI), kemudian juga Pesantren Luhur di Jakarta yang diprakarsai oleh Dr. Satiman Wirjosandjoyo dan disusul oleh Sekolah Tinggi Islam (STI) di Jakarta (1945) berdasarkan gagasan para tokoh Islam yang tergabung dalam yayasan yang diketuai oleh Drs. Muhammad Hatta, Sekretaris Muhammad Natsir, dengan anggotanya antara lain: KHA Wahid Hasyim, KH Mas Mansyur, KHR Fathurahman Kafrawi, KH Farid Ma'ruf dan lainnya. Setelah berpindahnya pusat pemerintahan ke Yogyakarta, Sekolah Tinggi Islam ikut pindah dan berubah nama menjadi Universitas Islam Indonesia (UII) pada tanggal 22 Maret 1948. Dengan mengambil Fakultas Agama dari Universitas Islam Indonesia inilah, Pemerintah melalui PP Nomor 34 tahun 1950 mendirikan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri yang pertama. Selanjutnya pada tahun 1957, Departemen Agama mendirikan Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) di Jakarta.

Mengingat ruang lingkup disiplin ilmu agama Islam yang luas, pada tanggal 9 Mei 1960, berdasarkan Peraturan Presiden No. 11 Tahun 1960 PTAIN di Yogyakarta dan ADIA di Jakarta digabung menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) dengan nama al-Jami'ah al-Islamiyah al-Hukumiyah yang berkedudukan di Yogyakarta dan Jakarta, dengan maksud dan tujuannya adalah membentuk sarjana muslim yang mempunyai keahlian dalam ilmu agama Islam, berakhlak mulia, cakap serta mempunyai kesadaran bertanggung jawab atas kesejahteraan umat, masa depan bangsa dan negara Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Disamping itu IAIN juga bertujuan untuk menyiapkan tenaga ahli agama yang terampil bagi keperluan pemerintah dan masyarakat.

Setelah melewati perjalanan panjang, IAIN di seluruh Indonesia berjumlah 14 IAIN yang tersebar di pelosok tanah air Indonesia. Salah satu IAIN tersebut berkedudukan di Bandung, dengan nama **IAIN Sunan Gunung Djati Bandung** yang didirikan pada tanggal 8 April 1968 M. bertepatan dengan 10 Muharram 1388 H. berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 56 Tahun 1968.

Pada awal perkembangannya, IAIN Sunan Gunung Djati terdiri dari Fakultas Ushuluddin, Fakultas Syari'ah, Fakultas Tarbiyah di Bandung. Menginjak tahun 1970 dalam rangka rayonisasi, Fakultas Tarbiyah di Bogor dan Fakultas Syari'ah Sukabumi yang semula berinduk kepada IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta digabungkan pada Fakultas Induk di Bandung.

Sedangkan untuk Fakultas Tarbiyah Cirebon yang semula berafiliasi pada IAIN Syarif Hidayatullah, pada tanggal 5 Maret 1976 berpindah induk ke IAIN Sunan Gunung Djati Bandung. Hal tersebut juga terjadi pada Fakultas Syari'ah di Serang yang awalnya berafiliasi pada IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan Syarif Hidayatullah Jakarta, dengan waktu yang sama berubah menjadi Fakultas Syari'ah dibawah koordinasi IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Setelah diterbitkannya Keputusan Presiden Nomor 11 tahun 1997, tanggal 21 Maret 1997, Fakultas Tarbiyah Cirebon menjadi STAIN Cirebon dan Fakultas Syari'ah Serang menjadi STAIN Serang.

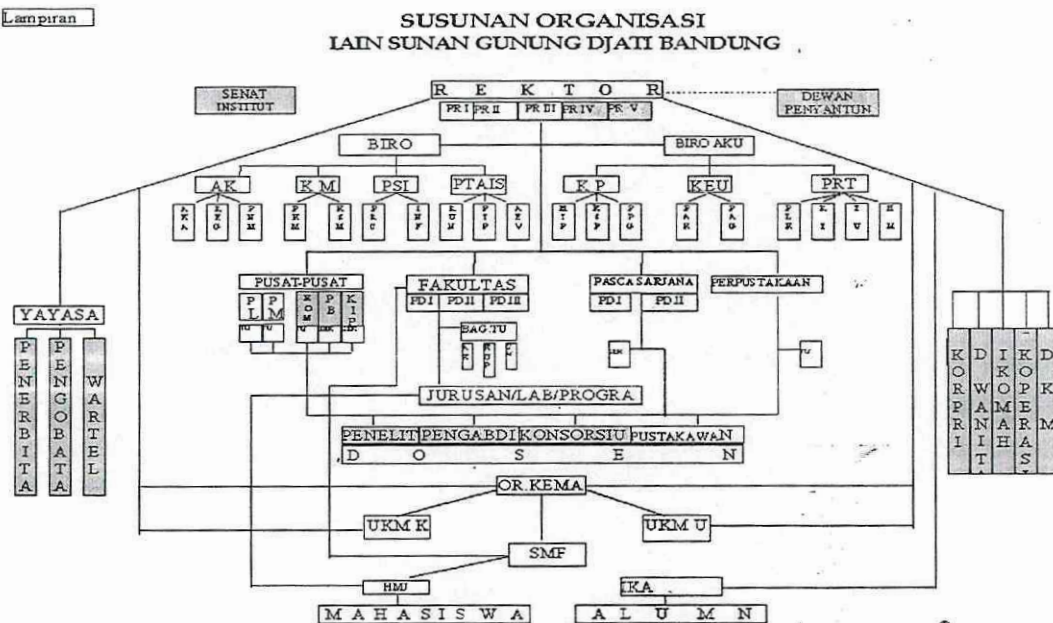
Sejak berdiri tahun 1968 sampai sekarang IAIN Sunan Gunung Djati Bandung telah dipimpin oleh enam periode kepemimpinan Rektor yakni; Prof.Kh. Anwar Musadad (1968-1992), Kol.H.Abjan Sulaeman (1972-1973), Drs. H. Sholahuddin Sanusi (1973-1977), Drs. H. Djauharuddin AR. (1977-1986) Prof.DR.H.Rachmat Djatnika (1986-1995) dan Prof.Drs.H. Endang Soetari Ad, M.Si. (1995 sampai sekarang).

B. Struktur Organisasi

Di dalam setiap organisasi, baik organisasi pemerintah ataupun organisasi swasta baik organisasi besar maupun organisasi kecil pasti mempunyai struktur organisasi. Karena struktur organisasi terdiri dari satuan-satuan kerja yang menggambarkan tugas pekerjaan, hubungan kerja

Struktur organisasi yang dimaksud adalah pola keterhubungan antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya yang ada pada Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Gunung Djati Bandung.

Lampiran



1. Rektor dan pembantu Rektor;
2. Biro Administrasi Umum dan Biro A2KPSI
3. Fakultas Adab
4. Fakultas Dakwah
5. Fakultas Syari'ah

6. Fakultas Tarbiyah
7. Lembaga Penelitian
8. Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat
9. Perpustakaan
10. Pusat Kajian
11. Pusat Pengembangan SDM
12. Pusat Bahasa
13. Lembaga non Sturktural terdiri dari ; Yayasan, KORPRI, BAPORSENI, Dharma Wanita, IKOMAH, DKM, WARTEL, Takhasus, Poliklinik

C. Tugas Pokok Dan Fungsi

1. Tugas Pokok

Tugas Pokok IAIN Sunan Gunung Djati Bandung adalah menyelenggarakan pendidikan Tinggi dan penelitian serta pengabdian kepada masyarakat dibidang ilmu agama Islam dan bidang ilmu lain yang terpadu dengan agama Islam, dan sesuai dengan Peraturan Pendundang-undangan yang berlaku.

2. Fungsi

Untuk menyelenggarakan tugas pokok IAIN Sunan Gunung Djati Bandung mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan dan perencanaan program;

2. Penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran;
3. Penyelenggaraan penelitian dalam rangka pengembangan;
4. Penyelenggaraan pengabdian kepada masyarakat;
5. Penyelenggaraan pembinaan kemahasiswaan;
6. Pembinaan sivitas akademika dan hubungan dengan lingkungan;
7. Pelaksanaan kerjasama dengan perguruan tinggi dan atau instansi lain;
8. Penyelenggaraan administrasi dan manajemen;
9. Pengendalian dan pengawasan kegiatan;
10. Penilaian prestasi dan proses penyelenggaraan kegiatan serta penyusunan laporan.

D. Visi, Misi, Tujuan

1. Visi

Visi IAIN Sunan Gunung Djati Bandung secara substantif berupa Islam, Ilmu dan Pembangunan, dan secara dinamik diarahkan kepada pember-dayaan (*empowerment*) dan pencerahan (*enlightment*) untuk peningkatan kualitas (*quality*) dan keunggulan (*excellenc*).

2. Misi

Pemahaman, pengamalan dan pelembagaan Islam dalam kehidupan dan pembangunan (*Tafhim, Tathbiq, dan Tadbir*).

3. Tujuan

Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memi-

liki kemampuan akademik atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan agama Islam, dan menyebarkan ilmu pengetahuan agama Islam serta mengupayakan untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional

E. Program Pengembangan

Program pengembangan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung bermaksud agar mampu mengembangkan kegiatan dan mengantisipasi perkembangan ilmu dan kemajuan masyarakat serta pembangunan nasional terakumulasi pada 10 kinerja pengembangan (*Key Succes Factors*) dengan perincian berikut:

1. Kelembagaan, memantapkan unit-unit kelembagaan
2. Ketenagaan, meningkatkan kuantitas dan kualitas ketenagaan
3. Kurikulum, menyesuaikan kurikulum dengan dasar ilmu agama Islam dan lapangan kerja
4. Pembelajaran, mengintensifkan proses perkuliahan dan evaluasi
5. Perpustakaan, meningkatkan pustaka dan pelayanan
6. Penelitian, meningkatkan penelitian metodologik dan pemanfaatannya
7. Pengabdian kepada Masyarakat, Belajar dan mengabdikan melalui Kampus Lingkungan
8. Kemahasiswaan, meningkatkan akhlak karimah, kepemimpinan dan

keaktifitas kemahasiswaan.

9. Manajemen, mengefektifkan proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan koordinasi dengan manajemen modern.
10. Sarana, meningkatkan dana dan sarana serta pengelolaan dan pemeliharaannya.

F. Pengembangan Program Studi/Jurusan

Berdasarkan Statuta dan Tata Kerja, IAIN Sunan Gunung Djati Bandung mengembangkan Fakultas dan Jurusan sesuai dengan Keputusan Rektor IAIN SGD Bandung, Nomor : 11 Tahun 2002, Tanggal : 6 Juni 2002 adalah sebagai berikut :

1. Fakultas Adab terdiri dari Jurusan/Program Studi :
 - a. Sejarah dan Peradaban Islam
 - b. Bahasa dan Sastra Arab
 - c. Bahasa dan Sastra Inggris
 - d. Program Diploma 3 Terjemah :
 - 1) Bidang Terjemah Bahasa Arab
 - 2) Bidang Terjemah Bahasa Inggris
2. Fakultas Dakwah terdiri dari Jurusan/Program Studi :
 - a. Bimbingan dan Penyuluhan Islam
 - b. Komunikasi dan Penyiaran Islam
 - c. Manajemen Dakwah

- d. Pengembangan Masyarakat Islam
- e. Ilmu Komunikasi :
 - 1) Bidang Ilmu Jurnalistik
 - 2) Bidang Hubungan Masyarakat
- 3. Fakultas Syari'ah terdiri dari Jurusan/Program Studi :
 - a. Al-Ahwal Al-Syakhsiyah
 - b. Mu'amalah
 - c. Siyasah
 - d. Perbandingan Madzhab dan Hukum
 - e. Ilmu Hukum dan Hukum Pidana Islam
- 4. Fakultas Tarbiyah terdiri dari Jurusan/Program Studi :
 - a. Kependidikan Islam
 - b. Pendidikan Agama Islam
 - c. Pendidikan Bahasa Arab
 - d. Psikologi
 - e. Pendidikan dan Tadris :
 - 1) Bidang Bahasa Inggris
 - 2) Bidang Matematika
 - 3) Bidang Biologi
 - 4) Bidang Fisika
 - 5) Bidang Kimia
 - 6) Bidang Teknik Informatika

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Penelitian

Proses Pengembangan IAIN Sunan Gunung Djati dilakukan secara simultan dan berkesinambungan dalam kerangka pelaksanaan program 25 tahun, 5 tahun dan program tahunan. Untuk menguji dan mengukur tingkat keberhasilan masing-masing program, langkah-langkah evaluatif terus dilakukan. Hal tersebut dilakukan agar efektifitas dan efisiensi realisasi program senantiasa berujung pencapaian dan akselerasi kondisi ideal IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Dalam kurun waktu pelaksanaan program pengembangan 1998/2003, di bawah ini dideskripsikan sejumlah evaluasi pelaksanaan program pengembangan yang telah dilakukan pada tahun 1998/2003 yang dilengkapi dengan analisis kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluangnya. dalam bidang garapan: Kelembagaan, ketenagaan, kurikulum, pembelajaran, perpustakaan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kemahasiswaan, manajemen dan sarana.

1. Analisis Internal

a. Kekuatan (*Strength*)

1) Status Kelembagaan

Berdasarkan hasil penelitian, status kelembagaan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung memiliki bobot penilaian 15 dan rating 7 serta nilai sebesar 105 atau berada dalam katagori *baik*. Pemberian nilai sebesar 105 terhadap indikator status kelembagaan didasarkan pada pengalaman dalam penyelenggaraan perguruan tinggi agama Islam setelah diberikannya status kelembagaan IAIN yang diperoleh sejak tahun 1968 dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 56 Tahun 1968. Ditambah adanya dukungan yuridis formal dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Agama Nomor 393 tentang Organisasi Tata Kerja tahun 1993 dan Nomor 407 tentang Statuta IAIN Tahun 1993 sehingga status kelembagaan IAIN mencapai tahap maksimal.

2) Potensi Ketenagaan

Sumberdaya manusia merupakan faktor penentu dalam keberhasilan pengembangan IAIN Sunan Gunung Djati. Melihat kondisi objektif dari hasil penelitian sumberdaya manusia IAIN Sunan Gunung Djati Bandung memiliki bobot 12 dan rating 6 serta nilai sebesar 72 atau berada dalam katagori *jelek*. Pemberian nilai sebesar 72 terhadap indikator sumberdaya manusia didasarkan pada jumlah tenaga yang dimiliki IAIN Sunan Gunung Djati Bandung sebanyak 821 orang. Jumlah tenaga yang dimiliki tersebut

merupakan suatu hal yang potensial dalam rangka pencapaian misi IAIN, seperti:

- a. Tersedianya tenaga edukatif berpendidikan edukatif/ berpendidikan S1 yang potensial untuk dikembangkan.
- b. Telah adanya tenaga edukatif lulusan S2 dan S3 baik dalam maupun dari luar negeri.
- c. Adanya kerjasama antara perguruan tinggi dalam pemanfaatan tenaga edukatif.
- d. Meningkatnya minat untuk menjadi pustakawan dilingkungan IAIN Sunan Gunung Djati.
- e. Tersedianya tenaga administratif yang potensial untuk dikembangkan

3) Pengembangan Kurikulum

Dari hasil penelitian terhadap indikator kurikulum memiliki bobot 13 dan rating 6 serta nilai sebesar 78 atau berada dalam katagori *buruk*, hal ini disebabkan kualifikasi pelaksana kurikulum belum mencapai tingkat yang diinginkan. Walaupun berada dalam katagori kurang, IAIN masih memiliki kekuatan yaitu telah ditetapkan topik inti kurikulum nasional dengan muatan sebanyak 116 SKS dan kurikulum lokal 34 SKS disamping dimilikinya pengalaman IAIN Sunan Gunung Djati dalam melaksanakan kurikulum nasional dan Sistem Kredit Semester.

4) Pedoman Akademik & Proses Pembelajaran

Dari hasil penelitian terhadap indikator kurikulum memiliki bobot 6

dan rating 7 serta nilai sebesar 42 atau berada dalam katagori *buruk*. Pemberian nilai sebesar 42 disebabkan adanya penugasan tenaga edukatif yang tidak sesuai dengan keahliannya dikarenakan dikembangkannya jurusan umum dan kurangnya fasilitas pendukung. Walaupun demikian, IAIN memiliki potensi yang cukup baik seperti telah ditetapkan Keputusan Rektor Nomor 10 tahun 1999 tentang Pedoman Pelaksanaan Akademik dan banyaknya kuantitas mahasiswa.

5) Buku Pustaka

Dari hasil penelitian terhadap indikator kurikulum memiliki bobot 6 dan rating 6 serta nilai sebesar 36 yang berarti buku pustaka berada dalam katagori *sangat buruk*. Hal ini disebabkan belum maksimalnya implementasi program pengembangan Perpustakaan, baik berkenaan dengan peningkatan kuantitas kepustakaan dan ataupun kualitas layanan perpustakaan. Walaupun demikian, potensi yang dimiliki IAIN cukup baik yaitu:

- a) Dimilikinya buku pustaka sejumlah 32.842 judul/113.200 eksemplar.
- b) Tersedianya gedung milik sendiri .
- c) Adanya penambahan jumlah koleksi kepustakaan secara terus menerus.
- d) Adanya jaringan kerjasama informasi perpustakaan di lingkungan IAIN Sunan Gunung Djati.

6) Lembaga & Tenaga Peneliti

Dari hasil penelitian terhadap indikator lembaga dan tenaga peneliti memiliki bobot 8 dan rating 5 serta nilai sebesar 40 atau berada dalam katagori *sangat buruk*. Hal ini disebabkan, pelaksanaan penelitian baik melalui pendekatan penelitian murni ataupun terapan belum memenuhi kebutuhan yang menunjang pengembangan ilmu secara menyeluruh, karena kurangnya bidang garapan penelitian, baik tenaga peneliti yaitu sebanyak 90 orang dengan hasil penelitian 18 judul, sarana penelitian, ataupun berkenaan dengan sistem dan pola penelitiannya.

Akan tetapi, walaupun indikator lembaga dan tenaga peneliti berada dalam katagori sangat buruk, masih terdapat potensi kekuatan sebagai berikut:

- a. Adanya Pusat Penelitian dalam struktur kelembagaan.
- b. Tersedianya dana untuk kegiatan penelitian
- c. Adanya dukungan Pemda TK I Jawa Barat melalui kerjasama penelitian sosial keagamaan.

7) Lembaga & Wilayah Pengabdian

Dari hasil penelitian terhadap indikator lembaga dan tenaga peneliti memiliki bobot 8 dan rating 5 serta nilai sebesar 40 (*sangat buruk*). Beradanya lembaga dan wilayah pengabdian dalam katagori sangat buruk disebabkan masih terdapatnya kekurangan dalam koordinasi

penyelenggaraan, pemantapan pola pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan kekuatan yang lembaga dan wilayah pengabdian adalah dimilikinya desa binaan yaitu sebanyak 107 desa/27 kecamatan tersebar di 9 kabupaten dengan Desa binaan rutin 10 desa binaan dan kampus lingkungan tersebar di 6 desa/kelurahan. Selain itu, terdapat potensi kekuatan sebagai berikut:

- a. Adanya Pusat Pengabdian kepada Masyarakat dalam struktur kelembagaan .
- b. Adanya dukungan Pemda TK I Jawa Barat dan masyarakat dalam program pengabdian kepada masyarakat.
- c. Adanya Biaya APBN, bagi pengembangan Desa Binaan.
- d. Keberhasilan mahasiswa dan alumni IAIN Sunan Gunung Djati dalam pengabdian kepada masyarakat.

8) Beragamnya Latar Belakang Pendidikan Mahasiswa

Dari hasil penelitian terhadap indikator beragamnya latar belakang pendidikan mahasiswa diperoleh bobot 10 dan rating 5 serta nilai sebesar 50 (*buruk*). Sedangkan kekuatan yang dimiliki terlihat dari besarnya jumlah pendaftar ke IAIN sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 5.1.
Pendaftar IAIN Berdasar Asal Sekolah

Tahun Akademik	Jumlah Pendaftar	Asal Sekolah/Jurusan	
		Agama	Umum
1998/1999	2760	1636	1124
1999/2000	3512	1839	1673
2000/2001	4200	2446	1754
2001/2002	3841	2266	1575
2002/2003	3682	1887	1795

9) Pola Umum Manajerial

Dari hasil penelitian terhadap indikator pola umum manajerial diperoleh bobot 12 dan rating 7 serta nilai sebesar 84 atau berada dalam katagori *cukup*. Sedangkan nilai positif pola manajerial adalah

- Tersedianya pola-pola umum manajerial IAIN secara institusional (Rencana Strategi, Rencana Induk Pengembangan, Master Plan, dan Pedoman Penelitian, Akademik, Pengabdian, Kepegawaian, Keuangan, serta Pedoman Perlengkapan).
- Kuantitas pelaksana administrasi.
- Mulai mantapnya struktur kelembagaan IAIN secara yuridis.
- Tersedianya dana pengembangan manajerial

10) Sarana Fisik & Dana

Dari hasil penelitian terhadap indikator peningkatan calon mahasiswa dari berbagai latar belakang pendidikan memiliki bobot 10 dan rating 6 serta nilai sebesar 60 atau berada dalam katagori *buruk*. Beradanya sarana

fisik dan dana dalam katagori buruk dikarenakan tidak berimbangnya sumber dana dari DIK-Suplemen/anggaran rutin dengan anggaran DIP-Proyek yang cenderung meningkat. Walaupun demikian, masih masih terdapat potensi kekuatan yang dimiliki yaitu adanya sarana dan prasarana kampus milik sendiri sebagaimana terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 5.2.
Sarana dan Prasarana IAIN Sunan Gunung Djati Bandung

Uraian	Unit	Luas (m2)
1. Tanah	1	70.250
2. Gedung		
1. Perkantoran	10	20.004
2. Perkuliahan	5	20.000
3. Laboratorium	15	5.000
4. Perpustakaan	1	3.000
5. Sekret Kegiatan Mhs	6	2.000
6. Auditorium	1	1.500
7. Mesjid	1	1.000
8. Rumah Dinas	3	300
9. Sarana Olahraga	3	2.500
10. Sarana Umum	15	15.000
3. Kendaraan Dinas	23	

Sedangkan potensi kekuatan dalam hal pendanaan terlihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5.3.
Sumber Dana IAIN Sunan Gunung Djati Bandung

TH	Sumber				Jumlah
	Rutin (DIK)	Pembangunan (DIP)	SPP (DIK-S)	Swadaya	
97/98	5.004.687.000	3.907.949.000	131.736.000	99.035.000	12.343.407.000
98/99	5.098.128.000	7.094.344.000	579.143.035	95.000.000	15.866.615.035
00/01	5.919.393.000	5.840.858.000	882.000.000	76.199.000	15.718.450.000
02/02	7.976.551.000	3.550.000.000	5.325.386.000	124.300.000	16.976.237.000
02/03	9.939.068.000	4.250.000.000	7.008.035.000	148.120.000	21.345.223.000

b. Kelemahan (*Weakness*)

1) Statuta IAIN

Dari hasil penelitian terhadap indikator statuta IAIN diperoleh bobot penilaian sebesar 15 dan rating -3 serta nilai sebesar -45 atau berada dalam katagori *kurang*, berarti statuta IAIN dapat dikatakan baik. Adapun kelemahan statuta IAIN adalah:

- a. Statuta IAIN Sunan Gunung Djati sebagai institut belum sepenuhnya sanggup menghadapi perkembangan ilmu dan kemajuan masyarakat.
- b. Statuta IAIN Sunan Gunung Djati yang telah selesai disusun dan ditetapkan oleh Menteri Agama RI belum sepenuhnya dapat direalisasikan secara operasional.
- c. Struktur organisasi dan manajemen IAIN Sunan Gunung Djati belum mantap

2) Kualifikasi Tenaga

Dari hasil penelitian terhadap indikator kualitas tenaga IAIN diperoleh bobot penilaian sebesar 12 dan rating -4 serta nilai sebesar -48 atau berada dalam katagori *rendah*. Berarti, kualitas tenaga yang dapat dikatakan baik. Sedangkan kelemahan kualifikasi tenaga antara lain:

- a) Masih terdapat penugasan tenaga edukatif yang tidak sesuai dengan keahliannya dikarenakan dikembangkannya jurusan umum
- b) Kualifikasi tenaga adminstratif belum berimbang dengan tugas pokok akibat adanya peningkatan frekuensi kegiatan dalam memenuhi

tuntutan manajemen modern dan terbatasnya rekrutmen.

- c) Pustakawan yang ada belum memadai secara kualitatif dan kuantitatif.
- d) Kurangnya tenaga peneliti.
- e) Belum terpenuhinya tenaga ahli dan teknis bidang komputer.

3) Kurikulum

Dari hasil penelitian terhadap kurikulum diperoleh bobot penilaian sebesar 13 dan rating -4 serta nilai sebesar -52 atau berada dalam katagori *rendah*. (baik). Walaupun kurikulum dapat dikatakan baik, namun masih perlu ditingkatkan relevansi kurikulum dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat Jawa Barat terlihat dari kelemahan kurikulum sebagai berikut:

- a) Struktur program terlalu sarat dan isi kurikulum masih ada yang belum sesuai dengan tujuan. .
- b) Masih adanya tumpang tindih materi ajaran.
- c) Program pendidikan tinggi masih menitik beratkan pada pengajaran.

4) Pedoman Akademik

Dari hasil penelitian, pedoman akademik dan proses pembelajaran berada dalam katagori *sangat rendah* dengan nilai sebesar -18, hal ini berarti pedoman akademik dan proses pembelajaran dapat dikatakan sangat baik dengan bobot penilaian sebesar 6 dan rating -3. Sekalipun pedoman akademik dan proses pembelajaran dikatakan baik, namun masih terdapat adanya kelemahan-kelemahan yaitu pada fasilitas penunjang dan pembelajaran pendidikan tinggi masih kurang.

5) Kualifikasi Kepustakaan

Dari hasil penelitian terhadap kualifikasi pustaka diperoleh nilai sebesar -24 dari bobot penilaian sebesar 6 dan rating -4. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kualitas kepustakaan sangat baik sebab kelemahan kualifikasi kepustakaan berada dalam katagori sangat rendah. Akan tetapi, dalam kenyataannya, masih terdapat kelemahan yaitu belum berimbangnya kualifikasi pustaka dengan jumlah keilmuan/jurusan yang dikembangkan.

6) Kemampuan Peneliti

Dari hasil penelitian terhadap kemampuan peneliti diperoleh nilai yang cukup tinggi yaitu sebesar -40 dengan bobot penilaian sebesar 8 dan rating -5. Rendahnya tingkat kelemahan dalam hal kemampuan peneliti mengandung arti kemampuan peneliti di lingkungan IAIN dapat dikatakan baik. Akan tetapi, dari temuan di lapangan masih terlihat adanya kelemahan-kelemahan, terutama dalam masih kurangnya garapan penelitian, baik penelitiannya, sarananya ataupun berkenaan dengan sistem dan pola penelitiannya.

7) Pengabdian Masyarakat

Dari hasil penelitian terhadap indikator pengabdian kepada masyarakat diperoleh nilai sebesar -40 dengan bobot penilaian sebesar 8 dan rating -5. Berarti pengabdian kepada masyarakat berada dalam katagori *rendah* atau baik. Walaupun demikian, masih ditemukan kelemahan yaitu belum terampilnya tenaga pengabdian dalam memformulasikan bentuk pengabdian.

8) Beragamnya Latar Belakang Pendidikan Mahasiswa

Dari hasil penelitian terhadap indikator beranekaragamnya latar belakang pendidikan mahasiswa diperoleh nilai sebesar -50 dengan bobot penilaian sebesar 10 dan rating -5. Berarti kelemahan dalam latar belakang calon mahasiswa dengan beragamnya latar belakang pendidikan **rendah**. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa beragamnya latar belakang pendidikan calon mahasiswa mempunyai pengaruh yang berarti. Sedangkan kelemahannya adalah belum dibukanya jurusan-jurusan yang memenuhi tuntutan masyarakat yang relevan dengan latar belakang pendidikannya.

9) Skill Pelaksana

Dari hasil penelitian terhadap indikator skill pelaksana diperoleh nilai sebesar -36 dengan bobot penilaian sebesar 12 dan rating -3. Artinya, kelemahan dalam bidang skill pelaksana berada dalam katagori *kurang* atau dapat dikatakan skill pelaksana di lingkungan IAIN dinilai memiliki kemampuan yang *baik*. Sedangkan kelemahannya bidang skill pelaksana adalah terbatasnya diklat-diklat teknis yang disediakan oleh pusat. Sedangkan diklat formal yang ada masih berorientasi pada persyaratan jabatan.

10) Biaya Pemeliharaan Sarana

Dari hasil penelitian terhadap indikator biaya pemeliharaan sarana diperoleh nilai sebesar -40 dengan bobot penilaian sebesar 10 dan rating -4. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa biaya pemeliharaan sarana

baik, sebab penilaian atas kelemahan indikator biaya pemeliharaan berada dalam katagori rendah. Adapun kelemahan yang dimiliki sektor biaya pemeliharaan sarana adalah dana pemeliharaan yang bersumber dari DIK-Suplemen/anggaran rutin dari pemerintah dalam beberapa tahun terakhir mengalami penurunan, sedangkan sarana dari anggaran DIP-Proyek tiap tahun ada penambahan.

2. Analisis Eksternal

a. Peluang (*Opportunity*)

1) Dukungan Moral dari Pemerintah

Dari hasil penelitian terhadap indikator dukungan moral dari pemerintah diperoleh nilai sebesar 84 (*cukup*) dengan bobot penilaian sebesar 21 dan rating 4. Dukungan moral dari pemerintah dinilai cukup dengan alasan adanya dukungan yuridis dari pemerintah dengan diterbitkannya PP Nomor 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi dan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 234 tahun 2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi.

2) Masyarakat Mayoritas Umat Islam

Dari hasil penelitian terhadap indikator mayoritas Islam di Jawa Barat diperoleh nilai sebesar 76 dengan bobot penilaian sebesar 19 dan rating 4. Pemberian nilai sebesar 76 atau berada dalam katagori *rendah* dilihat dari masih kurangnya relevansi visi, misi, dan tujuan IAIN dalam menyiapkan masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan atau menciptakan ilmu

pengetahuan agama Islam dengan jumlah penduduk Jawa Barat mayoritas beragama Islam.

3) MA Sebagai Mitra Utama

Dari hasil penelitian terhadap indikator mayoritas Islam di Jawa Barat diperoleh nilai sebesar 90 dengan bobot penilaian sebesar 15 dan rating 6. Pemberian nilai sebesar 90 atau berada dalam katagori *cukup*. Peluang ini terlihat dari jumlah sekolah madrasah aliyah di Jawa Barat dan Banten relatif banyak yaitu berjumlah berjumlah 704 dan dari latar belakang pendidikan calon mahasiswa lebih banyak berasal dari sekolah agama (madrasah aliyah) dibanding dengan calon mahasiswa yang berlatar belakang pendidikan dari sekolah umum.

4) Kerjasama dengan Berbagai Pihak

Dari hasil penelitian terhadap indikator adanya kerjasama dengan pihak lain diperoleh nilai sebesar 64 dengan bobot penilaian sebesar 16 dan rating 4. Pemberian nilai sebesar 64 (berada dalam katagori *rendah*) walaupun dalam kenyataanya memiliki peluang yang cukup baik dimana telah terjalinnya kerjasama IAIN dengan pihak lain dalam bidang penelitian, pendidikan, pengabdian, dan perpustakaan.

5) IAIN SGD di Pusat Kota Pendidikan

Dari hasil penelitian terhadap indikator adanya kerjasama dengan pihak lain diperoleh nilai sebesar 54 (berada dalam katagori *rendah*) dengan bobot penilaian sebesar 18 dan rating 3. Sedangkan peluang yang dimiliki terlihat dari letak geografis IAIN Sunan Gunung Djati Bandung

berada di ibu kota propinsi dengan lokasi yang strategis mudah dijangkau dari segala penjuru daerah.

6) Dukungan dari IDB

Dari hasil penelitian terhadap indikator dukungan dari IDB diperoleh nilai sebesar 22 dengan bobot penilaian sebesar 11 dan rating 2. Nilai sebesar 22 berada dalam katagori *sangat rendah* walaupun telah ada pendanaan untuk pengembangan fasilitas dan penyelenggaraan kegiatan-kegiatan akademik seperti workshop, seminar, dan pelatihan dosen.

b. Ancaman (*Treat*)

1) Perubahan Sosial Politik

Dari hasil penelitian terhadap indikator perubahan sosial politik diperoleh nilai sebesar -144 dengan bobot penilaian sebesar 24 dan rating -6. Dengan posisi nilai perubahan sosial politik dalam katagori *cukup* membuktikan bahwa perubahan sosial politik cukup mempengaruhi institusi, karena bergejolaknya suhu politik memberikan peluang kemungkinan negatif terhadap pertumbuhan kependidikan yang mengakibatkan berubahnya kebijakan.

2) Kompetisi Jurusan Umum

Dari hasil penelitian terhadap indikator adanya kerjasama dengan pihak lain diperoleh nilai sebesar -144 dengan bobot penilaian sebesar 24 dan rating -6. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa kompetisi jurusan umum di IAIN *tinggi* (mengancam). Hal ini terlihat dari tingginya

kompetisi beberapa jurusan/program studi umum dengan perguruan tinggi negeri atau swasta yang relatif lebih tua dan berpengalaman serta kepemilikan fasilitasnya yang jauh memadai yang didukung pula oleh tenaga pengajar yang lebih profesional.

3) Kesadaran Masyarakat

Dari hasil penelitian terhadap indikator rendahnya kesadaran masyarakat diperoleh nilai sebesar -72 dengan bobot penilaian sebesar 18 dan rating -4. Beradanya kesadaran masyarakat dalam katagori *rendah* mengandung arti masyarakat cukup mendukung dalam mewujudkan visi dan misi IAIN.

4) Tuntutan Masyarakat

Dari hasil penelitian terhadap indikator tingginya tuntutan masyarakat diperoleh nilai sebesar -102 (*sedang*) dengan bobot penilaian sebesar 17 dan rating -6. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tuntutan masyarakat hal tanggung jawab dalam bidang akademis dan ilmiah bukan hanya IAIN sebagai lembaga dakwah sebanding dengan kesadaran mereka dalam membantu perwujudan visi, misi, dan tujuan IAIN.

5) Peran Aktif Pemda

Dari hasil penelitian terhadap indikator tingginya tuntutan masyarakat diperoleh nilai yang cukup tinggi yaitu sebesar -119 dengan bobot penilaian sebesar 17 dan rating -7. Nilai peran aktif Pemda sebesar -48 (*tinggi*) berarti, Pemda kurang proaktif dalam membantu pengembangan IAIN

Sunan Gunung Djati Bandung. Terbukti belum dijadikannya IAIN sebagai lembaga alternatif asset daerah dalam pengembangan sumberdaya manusia oleh pemerintah daerah.

B. Analisis Penelitian

1. Analisis Internal

Dari hasil pengolahan data di lapangan diperoleh nilai kekuatan dan kelemahan sebagaimana terlihat pada tabel analisis internal berikut.

Tabel 5.4.
Tabel Analisis Internal

Uraian	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan			
1. Status lembaga	15	7	105
2. Potensi ketenagaan	12	6	72
3. Pengembangan kurikulum	13	6	78
4. Pedoman Akademik & proses pembelajaran	6	7	42
5. Buku pustaka	6	6	36
6. Lembaga Penelitian dan penambahan tenaga peneliti	8	5	40
7. Lembaga Pengabdian dan peningkatan wilayah pengabdian	8	5	40
8. Latar belakang pendidikan calon mahasiswa	10	5	50
9. Pola umum manajerial	12	7	84
10. Sarana fisik dan dana	10	6	60
Jumlah (+)	100		607
Kelemahan			
1. Statuta IAIN	15	-3	-45
2. Kualifikasi tenaga	12	-4	-48
3. Kurikulum	13	-4	-52
4. Implementasi Ped.Akademik	6	-3	-18
5. Kualifikasi Buku Pustaka	6	-4	-24
6. Kemampuan penelitian	8	-5	-40
7. Pengabdian	8	-5	-40
8. Latar belakang pendidikan calon mahasiswa	10	-5	-50
9. Skill dan kemampuan para pelaksana	12	-3	-36
10. Biaya pemeliharaan sarana.	10	-4	-40
Jumlah (-)	100		-393
TOTAL NILAI (+)			214

Dari tabel di atas, terlihat bahwa hasil analisis internal diperoleh nilai total sebesar 214. Nilai ini diperoleh dari hasil penjumlahan total nilai kekuatan dengan total nilai kelemahan, dimana nilai total kekuatan sebesar 607 dan nilai total kelemahan sebesar -393.

2. Analisis Eksternal

Dari hasil pengolahan data di lapangan diperoleh nilai peluang dan ancaman yang dikemas dalam bentuk tabel.

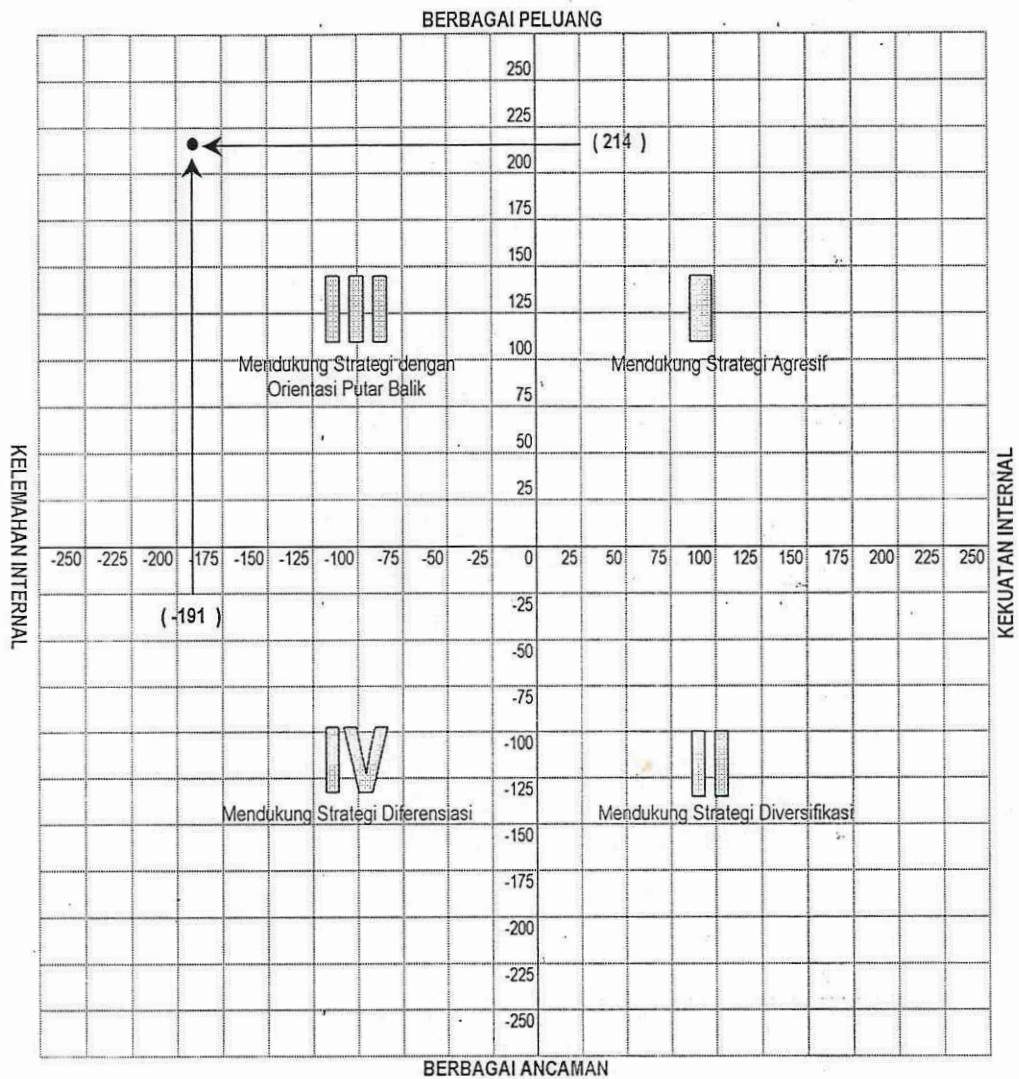
Tabel 5.5.
Tabel Analisis External

Uraian	Bobot	Rating	Nilai
Peluang			
1. Dukungan moral maupun legal dari pemerintah	21	4	84
2. Masyarakat Jawa Barat mayoritas umat Islam	19	4	76
3. Madrasah Aliyah sebagai mitra utama	15	6	90
4. Kerjasama dengan berbagai pihak	16	4	64
5. Keberadaan IAIN SGD di pusat kota pendidikan.	18	3	54
6. Dukungan dari masyarakat dunia Islam melalui IDB.	11	2	22
Jumlah (+)	100		390
Ancaman			
1. Cepatnya perubahan sosial politik	24	-6	-144
2. Tingginya kompetisi beberapa jurusan Umum	24	-6	-144
3. Rendahnya kesadaran masyarakat	18	-4	-72
4. Tingginya tuntutan masyarakat.	17	-6	-102
5. Peran aktif Pemda	17	-7	-119
Jumlah (-)	100		-581
TOTAL NILAI (+)			-191

Dari tabel di atas, terlihat bahwa hasil analisis external diperoleh nilai total sebesar -191. Nilai ini diperoleh dari hasil penjumlahan total nilai peluang dengan total nilai ancaman, dimana nilai total peluang sebesar 390 dan nilai total ancaman sebesar -581.

3. Diagram Analisis SWOT

Setelah dilakukannya analisis tersebut di atas, dimana telah diketahui hasil analisis internal sebesar 214 dan external sebesar -191, maka posisi institusi adalah:



Gambar 5.1. Diagram Analisis SWOT

Dari diagram tersebut di atas, terlihat bahwa IAIN berada pada posisi kuadran III (tiga), yang berarti kondisi institusi IAIN saat ini mempunyai peluang yang tinggi namun dihadap oleh kondisi internal yang lemah dalam artian mengarah kepada strategi putar haluan (*turn of round*).

C. Strategi Pelayanan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam Menyongsong Globalisasi Pendidikan

Melihat kondisi institusi IAIN saat ini, maka strategi induk pengembangan IAIN yang tepat saat ini adalah melakukan *putar haluan* (*turn of round*) dalam arti mengambil berbagai langkah untuk mengatasi kelemahan yang dihadapi secara internal untuk memanfaatkan peluang. Dengan demikian, strategi pengembangan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung terlihat pada matrik SWOT.

Tabel 5.6.
Matrik SWOT

<div style="text-align: center;"> <div>Internal</div> <div>External</div> </div>	STRENGTH/Kekuatan (S)	WEAKNESS/Kelemahan (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • Status lembaga • Potensi ketenagaan • Pengembangan kurikulum • Pedoman Akademik & proses pembelajaran • Buku pustaka • Lembaga Penelitian dan penambahan tenaga peneliti • Lembaga Pengabdian dan peningkatan wilayah pengabdian • Latar belakang pendidikan calon mahasiswa • Pola umum manajerial • Sarana fisik dan dana 	<ul style="list-style-type: none"> • Statuta IAIN belum kompetitif • Kualifikasi tenaga belum sesuai dgn kebutuhan • Kurikulum belum sesuai dengan Perkemb. IPTEK • Implementasi Ped.Akademik masih beragam • Kualifikasi Buku Pustaka belum memenuhi kebutuhan jurusan • Kemampuan penelitian belum merata • Pengabdian belum memenuhi kebutuhan masyarakat • Beranekaragamnya Latar belakang pendidikan calon/mahasiswa • Skill dan kemampuan para pelaksana belum merata • Terbatasnya biaya pemeliharaan sarana
OPPORTUNITY/Peluang (O)	(SO) Strategi	(WO) Strategi (mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang)
<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan moral maupun legal dari pemerintah • Masyarakat Jawa Barat mayoritas umat Islam • Keberadaan Madrasah Aliyah sebagai mitra utama • Terbukanya peluang kerjasama dengan berbagai pihak • Keberadaan IAIN SGD di pusat kota pendidikan • Adanya dukungan dari masyarakat dunia Islam melalui IDB 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi struktur organisasi dan memantapkan unit-unit kelembagaan • Peningkatan kualitas ketenagaan • Penyesuaian kurikulum dengan dasar ilmu agama dalam dan lapangan kerja • Intensifikasi proses pembelajaran dan evaluasi • Peningkatan pustaka dan pelayanan • Peningkatan kualitas penelitian, metodologi, dan pemanfaatannya • Intensifikasi pengabdian • Peningkatan akhlak karimah, kepemimpinan dan kreativitas kemahasiswaan • Intensifikasi kemampuan manajerial • Meningkatkan dana dan sarana serta pengelolaan dan pemeliharaannya
THREAT/Tantangan (T)	(ST) Strategi	(WT) Strategi
<ul style="list-style-type: none"> • Cepatnya perubahan sosial politik • Tingginya kompetisi beberapa jurusan Umum • Rendahnya kesadaran dan peran aktif orangtua mahasiswa • Belum meratanya pemahaman terhadap IAIN sebagai lembaga alternatif asset daerah dalam pengembangan sumberdaya manusia 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •

Strategi yang harus diambil untuk mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang dalam menyongsong globalisasi pendidikan secara umum diarahkan kepada:

1. Pengembangan kualitas, relevansi, efisiensi, dan perluasan kesempatan.
2. Paradigma yang mewujudkan kualitas berkelanjutan yang memadukan evaluasi diri, otonomi, akuntabilitas, dan akreditasi.
3. Pengembangan terpadu sesuai dengan analisis lingkungan.

Secara terinci strategi pelayanan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung secara rinci adalah :

1. Optimalisasi Status Lembaga

Untuk mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang status kelembagaan diambil langkah berupa penataan organisasi struktural dan non struktural meliputi upaya penataan struktur organisasi berdasarkan statuta, penataan kelengkapan jurusan dan pasca sarjana, pemantapan kelembagaan, serta menyiapkan kelengkapan untuk alih status menjadi Universitas.

2. Peningkatan Kualitas Ketenagaan/SDM

Peningkatan kualifikasi tenaga edukatif, pustakawan, penelitian, tenaga komputer, dan administrasi melalui pendidikan dan pelatihan di dalam dan diluar negeri. Dengan standar:

- a. Secara kuantitatif rasio minimal dosen dengan mahasiswa 1 : 20
- b. Secara kuantitatif rasio minimal dosen tetap dengan dosen luar biasa dan dosen tamu 10 : 1
- c. Kualifikasi jenjang kepangkatan jabatan akademik antara guru besar, lektor dan asisten antara 1 : 2 : 4
- d. Tercapainya kualifikasi jenjang pendidikan dosen S-1, S-2 dan S-3 dengan rasio 8 : 3 : 1.
- e. Kualifikasi keahlian pada setiap jurusan/program studi minimal 6 orang yang sesuai dengan jurusannya.

Untuk mencapai standar di atas melalui:

- Selektifitas rekrutmen Calon Pegawai dan tenaga pengajar
- Selektifitas penerimaan pindahan pegawai dari luar
- Pelatihan tenaga administrasi dan Tenaga pengajar
- Pengikutsetaan tenaga administrasi dan Tenaga pengajar dalam pendidikan formal maupun nonformal atau kedinasan
- Pembinaan dan penataran Calon Dosen dan Dosen
- Pembinaan dan penataran Calon dan pegawai administrasi

3. Penyesuaian Kurikulum dengan IPTEK

- 1) Penyusunan dan pengembangan kurikulum Program Sarjana (S1) pada masing-masing fakultas/jurusan, terutama kurikulum

muatan lokal yang menjadi otonomi perguruan tinggi, Program Pasca Sarjana (S2) sesuai dengan bidang keahlian yang dikembangkan di IAIN Sunan Gunung Djati, Program Diploma (D1, D2, D3) dan Akta 4, sesuai dengan bidang keahlian profesi yang tersedia, Program AKTA IV untuk guru-guru SLTA dan Program AKTA V untuk dosen-dosen dan Perguruan Tinggi.

- 2) Berpartisipasi dalam penyusunan dan pengembangan kurikulum ilmu agama Islam pada tingkat nasional.
- 3) Penyusunan Bahan Pengajaran, yaitu, Garis-garis Besar Program Pengajaran (GBPP) dan Satuan Acara Perkuliahan (SAP), sesuai dengan urutan kegiatan belajar mengajar pada setiap semester. Penyusunan program pengajaran itu dilakukan oleh para dosen se-keahlian (*team teaching*) dalam lingkungan fakultas/jurusan/program masing-masing.
- 4) Penyusunan dan penerbitan buku dasar baku dengan memperhatikan perkembangan (terutama hasil penelitian dan bahan bacaan yang baru terbit) pada masing-masing disiplin ilmu bidang studi yang dikembangkan. Penyusunan buku dasar itu dilakukan secara bertahap, individual atau *kolegial* pada masing-masing keahlian, dan mendapat kemudahan (terutama bantuan biaya) dari penyelenggara pendidikan (institut/fakultas/

jurusan/program). Kegiatan ini sangat erat hubungannya dengan pengembangan perpustakaan dan penelitian.

- 5) Pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan kurikulum dapat dilakukan secara formatif atau sumatif dengan bentuk kegiatan ini terutama dilakukan pada jurusan/program masing-masing.

4. Intensifikasi Proses Pembelajaran dan Evaluasi

- 1) Pengembangan dan penyempurnaan Pola Dasar Sistem Pendidikan yang kemudian ditindak-lanjuti dengan penyempurnaan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis kegiatan pendidikan. Disamping itu, terus menerus diusahakan pembudayaan sistem tersebut dikalangan sivitas akademik agar semua unsur dapat memahami dan melaksanakannya. Untuk menyempurnakan sistem tersebut diadakan evaluasi secara kontiyu pada setiap akhir semester dan setiap akhir tahun ajaran.
- 2) Peningkatan penyelenggaraan perkuliahan, dikusi dan seminar, yang dilengkapi dengan penulisan paper, book report yang dilaksanakan oleh dosen dan dimonitor oleh fakultas dan jurusan.
- 3) Mengembangkan dan mengintensifikan praktikum untuk setiap jurusan baik praktek ibadah, praktek tilawah maupun

praktek profesional, sehingga kegiatan ini akan sangat menunjang pada penguasaan profesi mahasiswa dalam bidangnya masing-masing.

- 4) Menetapkan dan menerbitkan pelaksanaan ujian mid-semester, ujian akhir semester, ujian komperhensif dan ujian muanqasyah sebagai sarana evaluasi keberhasilan mahasiswa dalam menempuh program studinya.

Secara terinci program pengembangan dengan cara :

- Perbaikan dan peningkatan sistem pengajaran melalui pemapanan sistem dan pola akademik,
- Penyempurnaan dan pemantapan penyelenggaraan kuliah,
- Penyempurnaan dan pemantapan praktikum,
- Penyempurnaan dan pemantapan penyelenggaraan ujian semester dan ujian akhir dan
- Penyempurnaan dan pemantapan pelaksanaan wisuda.
- Penyempurnaan dan pemantapan proses seleksi masuk IAIN
- Penyempurnaan dan pemantapan proses registrasi dan her-registrasi
- Penyempurnaan dan pemantapan bimbingan studi dan skripsi

5. Peningkatan Pustaka dan Pelayanan

- 1) Penambahan dan pembelian buku-buku dan bahan pustaka,
- 2) Penyempurnaan dan pemantapan penerbitan pustaka;
- 3) Penyempurnaan dan pemantapan serta peningkatan pelayanan terhadap para pengguna jasa perpustakaan.
- 4) Penyempurnaan dan pemantapan serta peningkatan motivasi dan minat baca sivitas akademika
- 5) Peningkatan kerjasama peningkatan kuantitas dan kualitas pustaka dan perpustakaan dalam dan luar negeri

6. Peningkatan Kualitas Penelitian, Metodologik, dan Pemanfaatannya

- 1) Penyempurnaan dan pemantapan pola penelitian,
- 2) Peningkatan kualitas dan kuantitas penelitian,
- 3) Penyempurnaan dan pemantapan penyelenggaraan seminar/ diskusi hasil penelitian,
- 4) Penyempurnaan dan pemantapan serta peningkatan kuantitas dan kualitas penerbitan
- 5) Penyempurnaan dan pemantapan pemanfaatan hasil penelitian
- 6) Penyempurnaan dan pemantapan serta peningkatan penyelenggaraan kerjasama penelitian

7. Intensifikasi Pengabdian

- 1) Penyempurnaan dan pemantapan pola KKN,
- 2) Penyempurnaan dan pemantapan serta peningkatan penyelenggaraan KKN,
- 3) Penyempurnaan dan pemantapan serta peningkatan penyelenggaraan dakwah,
- 4) Penyempurnaan dan pemantapan serta peningkatan penyelenggaraan desa binaan,
- 5) Penyempurnaan dan pemantapan serta peningkatan penyelenggaraan pembinaan kampus lingkungan.

8. Peningkatan Akhlak, Kepemimpinan, dan Kreativitas Mahasiswa

- 1) Pengembangan intelektual dengan menumbuh-kembangkan iklim akademik, memberikan penghargaan kepada mahasiswa yang berprestasi, merekrut mahasiswa yang memiliki prestasi akademik tinggi untuk dijadikan asisten/tenaga pengajar di IAIN, memberikan peluang tumbuhnya kelompok-kelompok studi mahasiswa, diskusi, seminar serta ikut dalam berbagai kegiatan keilmuan yang diselenggarakan oleh lembaga lain.
- 2) Pengembangan bakat minat dengan memberikan motivasi dan tersalurkan bakat minat mahasiswa, sehingga tumbuh kelompok seni yang bernafaskan ke-Islaman (memiliki

kelompok paduan suara, qasidah modern, teater, band, kaligrafi). Dalam kegiatan olah raga, akan diupayakan pengembangan potensi olah raga (Liga Sepakbola Mahasiswa, team olah raga lainnya) untuk diperlombakan dalam berbagai kegiatan tingkat lokal, regional dan nasional. Dalam rangka menumbuhkan kesegaran dan gairah di kalangan mahasiswa perlu diselenggarakan PORSENI di lingkungan IAIN dan PTAIS Wilayah II Jawa Barat.

- 3) Pengembangan pengabdian masyarakat dalam bentuk kegiatan, memupuk dan mengembangkan kerjasama yang baik antara organisasi kemahasiswaan IAIN dengan perguruan tinggi lain, dengan organisasi kepemudaan, organisasi sosial keagamaan dan lembaga sosial kemasyarakatan. Ikut serta Wirakarya Pramuka IAIN se-Indonesia, Pameran karya inovatif mahasiswa PTN se-Jabar, memfungsikan lembaga-lembaga keagamaan seperti DKM, LDM, Desa Binaan, Kemah Kerja Mahasiswa.
- 4) Pengembangan kesejahteraan mahasiswa dalam upaya membantu para mahasiswa agar terpenuhinya kesejahteraan mahasiswa seperti mengusahakan penambahan Beasiswa Supersemar, peningkatan kualitas poliklinik, memfungsikan KOPMA, mengembangkan Yayasan Muawanah, ikut memfungsikan

IKOMAH serta memonitor dan mengupayakan pemondokan mahasiswa .

- 5) Pengembangan kepemimpinan mahasiswa, dengan memberikan peluang tumbuhnya mekanisme dan kaderisasi di kalangan mahasiswa.
- 6) Pengembangan penyediaan sarana prasarana, berupa : Pusat Kegiatan Mahasiswa, alat-alat olah raga dan seni. Fasilitas kantor mahasiswa dan kendaraan khusus untuk kegiatan mahasiswa, dll.
- 7) Penyelenggaraan SKK (Satuan Kegiatan Ko-kurikuler) bagi seluruh mahasiswa dalam rangka menumbuhkan keterlibatan seluruh mahasiswa terhadap kegiatan kemahasiswaan serta memberikan penghargaan terhadap kegiatan kemahasiswaan dengan evaluasi jumlah SKK yang diikuti oleh mahasiswa syarat dalam proses penyelesaian Studi.

9. Intensifikasi Kemampuan Manajerial

- 1) Penyempurnaan dan pemantapan penyusunan program yang diarahkan pada penyusunan RIP, Master Plan, DUK, DUP, dan DUK-S;
- 2) Penyempurnaan dan pemantapan pelaksanaan dan evaluasi kegiatan

- 3) Penyempurnaan dan pemantapan mekanisme dan tata kerja
- 4) Penyempurnaan dan pemantapan evaluasi dan pengawasan
- 5) Penyempurnaan dan pemantapan penyusunan laporan;
- 6) Penyempurnaan dan pemantapan serta peningkatan penyelenggaraan kerjasama dan koordinasi internal serta eksternal.

10. Efektivitas dan Efisiensi Sarana dan Dana

- 1) Efektivitas penggunaan dan pemeliharaan sarana
- 2) Efisiensi pemanfaatan dana
- 3) Intensifikasi penggalan sumber dana

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan penelitian yakni:

1. Hasil analisis internal institusi IAIN Sunan Gunung Djati Bandung, diperoleh nilai kekuatan sebesar 607 dan nilai kelemahan sebesar (-393). Sedangkan hasil analisis external, diperoleh nilai peluang sebesar 390 dan nilai ancaman sebesar (-581).
2. Dari hasil analisis tersebut di atas, maka diperoleh nilai total internal (kekuatan/kelemahan) sebesar 214 dan nilai total external (peluang/ancaman) sebesar -191. Dengan demikian, posisi nilai 214 dan (-191), menempatkan posisi institusi IAIN SGD pada diagram SWOT berada pada kuadran III, yang berarti kondisi institusi IAIN saat ini mempunyai peluang yang tinggi namun dihadang oleh kondisi internal yang lemah.
3. Melihat kondisi tersebut, mendukung pada strategi *putar haluan* (*turn of round*) dalam arti mengambil berbagai langkah untuk mengatasi kelemahan yang dihadapi secara internal dengan memanfaatkan peluang ada. Oleh karena itu dalam rangka menghadapi globalisasi pendidikan IAIN diarahkan kepada optimalisasi sumberdaya.

B. Saran

Sesuai dengan kesimpulan penelitian ini, maka dapat diajukan beberapa saran:

1. Dengan melihat posisi IAIN Sunan Gunung Djati Bandung saat ini berada pada posisi untuk mengatasi kelemahan di dalam institusi, diperlukan adanya penelitian lebih lanjut dan lebih spesifik mengenai topik yang sama agar diperoleh gambaran dan penjelasan yang lebih utuh serta menyeluruh mengenai strategi pelayanan dalam menghadapi globalisasi pendidikan.
2. Secara Praktis, disarankan agar pimpinan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung melakukan pembenahan di dalam institusi dengan *putar haluan* (*turn of round*) dalam arti mengambil berbagai langkah untuk mengatasi kelemahan yang dihadapi secara internal yang difokuskan pada optimalisasi sumberdaya, antara lain:
 - a. Dalam upaya optimalisasi struktur: (1) Meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait untuk segera dikelaurkannya statuta. (2) Sambil menunggu Statuta, segera merancang Rencana Induk Pengembangan Jangka Panjang, Menengah dan Tahunan. (3) Dalam merancang rencana pengembangan harus disertai pula dengan rancangan standar kualitas dan sistem evaluasinya.
 - b. Dalam upaya meningkatkan kuantitas dan kualitas ketenagaan, perlu memperhatikan beberapa hal : (1) Pengangkatan pegawai harus

berdasar pada analisis kebutuhan, alokasi penempatan, prestasi akademis, keterampilan serta sikap mental yang kondusif. (2) Peningkatkan disiplin pegawai perlu mendapat perhatian serius dari seluruh jajaran pejabat dengan pengawasan melekat oleh atasan langsung serta keteladanan dari pimpinan. Disamping itu diperlukan pula adanya ketegasan sikap pimpinan terhadap pegawai yang meninggalkan tugas kedinasan tanpa alasan yang jelas dan rasional. (3) Dalam memprediksi seseorang untuk menempati suatu jabatan struktural maupun dosen perlu dipersiapkan secara matang, baik dalam hal tingkat relevansi pendidikan, maupun kemampuan dan keterampilannya, (4) Biro AKU sebagai pembantu pimpinan dalam hal peningkatan kuantitas dan kualitas ketenagaan harus segera mengambil inisiatif dalam membentuk tim maupun sistem pelaksana analisis kebutuhan pegawai, kedisiplinan pegawai, penilaian prestasi pegawai.

- c. Dalam upaya penyesuaian kurikulum dengan dasar ilmu agama Islam, IPTEK dan lapangan kerja (*kurikulum berbasis kompetensi*) perlu segera dilakukan langkah-langkah inisiatif dibawah koordinasi PR.I adalah sebagai berikut: (1) Seminar tentang evaluasi kurikulum yang berlaku, (2) Studi kelayakan, (3) Penyusunan rancangan kurikulum melalui tim khusus, (4) Lokakarya pengembangan kurikulum dengan mendatangkan tim ahli, (5) Penetapan topik inti

dari Kurnas, menetapkan kurikulum lokal, dan menyusun silabi dengan melibatkan Fakultas /Jurusan dan kelompok ilmuwan(6) Sosialisasi/Implementasi kurikulum/silabi, (7) Memperbanyak mata kuliah praktek, penelitian dan penerapan program magang (8) Evaluasi kurikulum dan silabi secara bertahap.

- d. Dalam rangka intensifikasi proses pembelajaran dan evaluasi harus segera melakukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Membentuk tim revisi pola pembelajaran dan evaluasi. (2) Melakukan revisi pola pembelajaran dengan melalui semiloka dengan melibatkan tim ahli. (3) Penetapan pola pembelajaran, standar kulaitas lulusan, relevansi kualifikasi dosen dan pola penilaian. (4) Sosialisasi, penerapan dan evaluasi pembelajaran.
- e. Meningkatkan kuantitas dan kualitas pustaka serta mutu pelayanan perpustakaan, maka segera melakukan langkah-langkah sebagai berikut : (1) Pengadaan buku perpustakaan disesuaikan dengan kebutuhan jurusan, maka dalam menyusun rencana pengadaan buku perlu melibatkan Jurusan dan diawali dengan analisis kebutuhan pustaka (2) Segera menunjuk tim pemilahan buku-buku Referen. (3) Segera dioprasikannya sistem BISIS, (4) Melakukan studi kelayakan tentang pelayanan perpustakaan, (5) Memotivasi tenaga pustakawan untuk mengikuti pendidikan khusus, dan (6) Menata ruangan/tempat dan menambah tenaga pustakawan.

- f. Dalam upaya meningkatkan kualitas penelitian, metodologik. dan pemanfaatannya, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Merevisi pola penelitian . (2) Memotivasi dosen untuk melakukan penelitian. (3) Mengefektifkan pengkajian, penerbitan hasil-hasil penelitian (4) Pengembangan alokasi dana untuk pelatihan penelitian. dan (5) Meningkatkan serta menggali kerjasama dan jaringan penelitian.
- g. Intensifikasi pengabdian kepada masyarakat dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut : (1) Peningkatan mutu pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata bagi mahasiswa. (2) Mengefektifkan Bimbingan dan Penyuluhan Umat Islam melalui Kampus lingkungan dan Desa Binaan. dan (3) Meningkatkan Jaringan Pengabdian kepada Masyarakat.
- h. Peningkatan akhlak karimah. kepemimpinan dan kreativitas mahasiswa. dapat dilakukan melalui upaya: (1) Rekrutmen calon masiswa dilaksanakan secara selektif, dengan memperhitungkan kafasitas sumberdaya yang ada. (2) Intensifikasi pembinaan akhlak karimah dan kepemimpinan mahasiswa oleh Tim Pembina Kegiatan Mahasiswa. (3) Peningkatan kesejahteraan mahasiswa melalui penggalan sumber Beasiswa. pelayanan Poliklinik. Ikomah. Muawanah. Wartel. Pos dan Bank. (4) Peningkatan dinamika. kretivitas dan keterampilan melalui pembinaan organisasi

kemahasiswaan, sarana olahraga dan seni, dan (5) Sosialisasi peraturan/tata tertib dilakukan melalui penerbitan juklak/juknis yang didistribusikan pada saat orientasi studi, registrasi dan heregistrasi dengan setiap mahasiswa dapat memilikinya satu buku panduan yang lengkap.

i. Intensifikasi kemampuan manajerial dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Segera diterbitkannya Pola (Buku Pedoman Umum) yang sifatnya merupakan pengarah substatif dapat dianut dalam penyelenggaraan administrasi IAIN serta dapat dianggap sebagai petunjuk pelaksanaan dalam menjabarkan tata kerja administrasi yang akan diberlakukan pada masing-masing unit sehingga menjadi Petunjuk Teknis intern unit pada masing-masing bidang Administrasi PT/IAIN mencakup aspek kegiatan; (a) Administrasi Pembantu Pimpinan meliputi: Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan dibawah asuhan Biro A2KPSI, dan Administrasi Umum dibawah asuhan Biro AKU. (b) Administrasi Pelaksana meliputi: (1) administarsi Fakultas, (2) administrasi Lembaga-lembaga, dan (3) administrasi UPT/Instalasi.

2) Perlu segera dioperasikan sistem pelayanan administrasi dan pengolahan data informasi dengan komputerisasi jaringan, baik LAN maupun internet, sehingga kalangan civitas akademika

kemahasiswaan, sarana olahraga dan seni, dan (5) Sosialisasi peraturan/tata tertib dilakukan melalui penerbitan juklak/juknis yang didistribusikan pada saat orientasi studi, registrasi dan heregistrasi dengan setiap mahasiswa dapat memilikinya satu buku panduan yang lengkap.

- i. Intensifikasi kemampuan manajerial dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Segera diterbitkannya Pola (Buku Pedoman Umum) yang sifatnya merupakan pengarahannya substansif dapat dianut dalam penyelenggaraan administrasi IAIN serta dapat dianggap sebagai petunjuk pelaksanaan dalam menjabarkan tata kerja administrasi yang akan diberlakukan pada masing-masing unit sehingga menjadi Petunjuk Teknis intern unit pada masing-masing bidang Administrasi PT/IAIN mencakup aspek kegiatan: (a) Administrasi Pembantu Pimpinan meliputi: Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan dibawah asuhan Biro A2KPSI, dan Administrasi Umum dibawah asuhan Biro AKU. (b) Administrasi Pelaksana meliputi: (1) administarsi Fakultas, (2) administrasi Lembaga-lembaga, dan (3) administrasi UPT/Instalasi.

- 2) Perlu segera dioperasikan sistem pelayanan administrasi dan pengolahan data informasi dengan komputerisasi jaringan, baik LAN maupun internet, sehingga kalangan civitas akademika

dapat mudah mengakses data dalam melakukan aktifitas akademik dan administrasi secara lebih efektif, efisien, cermat dan tepat.

- 3) Segera diefektifkannya Pusat PPSDM dan PUSKOM untuk memacu tenaga administrasi yang mempunyai kemampuan mengoperasikan komputer dengan standar minimal pada tiap unit memiliki seorang progremmer dan semua stafnya dapat mengoperasikan komputer minimal dapat menyelesaikan surat-surat dinas, makalah, dan laporan.
 - 4) Memotivasi tenaga administrasi untuk mengembangkan karirnya melalui jalur pendidikan D-2, D-3, S-1, S-2 bidang manajemen serta ketarampilan khusus administrasi melalui kursus dan pelatihan khusus atau melalui Diklat di Tempat Kerja (DDTK).
- j. Untuk efisiensi penggunaan dana: (1). Adanya sinkronisasi antara program dan anggaran, (2) Dipertegasnya alokasi anggaran masing-masing unit kerja, (3) Diperlukan tenaga akuntansi yang profesional. Sedangkan untuk efektifitas pengelolaan dan pemeliharaan sarana: (1) Perlu adanya pendataan ulang inventaris milik negara (2) Perlu dibenahinya sistem pengelolaan barang Alat tulis kantor dengan mengesiskan bendahara barang/ATK, (3) Pemeliharaan gedung diperlukan segera menata petugas kebersihan dengan pengawasan langsung melalui mandor K-3. dan (4) Diperlukan sejumlah tenaga teknisi ahli bangunan gedung, kelistrikan, komputer dan elektronik.

KEPUSTAKAAN

1. Buku

- Bennis, Warren dan Michael Mische. (1999). **Organisasi Abad 21**. Jakarta. Pustaka Binaman Pressindo.
- Creech, Bill. (1996). **Lima Pilar (Manajemen Mutu Terpadu) TQM**. Jakarta. Binarupa Aksara.
- Fattah, Nanang. (2000). **Landasan Manajemen Pendidikan**. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Fattah, Nanang. (2000). **Landasan Manajemen Pendidikan**. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Gordon, Thomas. (1997). **(MPE) Menjadi Pemimpin Efektif**. Jakarta. Gramedia.
- Indrawidjaja, Adam I. (1983). **Perubahan dan Pengembangan Organisasi**. Bandung. Sinar Baru.
- Jabali, Fuad dan Jamhari. (2002). **IAIN: Modernisasi Islam di Indonesia**. Jakarta. Logos
- Jamli, Ahmad dan Sari Winahjoe S. **Dasar-dasar Riset Pemasaran**. Yogyakarta. MW Mandala.
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck. (1988). **Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan**. Edisi Ketiga. Jakarta. Erlangga.
- Johns, D.T. (1996). **Manajemen Operasi untuk Meraih Keunggulan Kompetitif**. Jakarta. Pustaka Binaman Pressindo.
- Kartasasmita, Ginandjar. (1996). **Pembangunan untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan**. Jakarta. CIDES.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnelli, dan Heinz Weihrich. (1984). **Manajemen**. Edisi Kedelapan. Jilid II. Jakarta. Erlangga.

- Kotler, Philip. (1997). **Manajemen Pemasaran**. Jilid I dan II. Jakarta. Prenhallindo.
- Lupiyoadi, Rambat. (2001). **Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik**. Jakarta. Salemba Empat.
- Machendrawaty, Nanih dan Agus Ahmad Safei. (2001). **Pengembangan Masyarakat Islam, Dari Ideologi Strategi Sampai Tradisi**. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Moenir, H.A.S. (2001). **Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia**. Jakarta. Bumi Aksara.
- Ndraha, Taliziduhu. (1988). **Manajemen Perguruan Tinggi**. Jakarta. Bina Aksara.
- Pearce II. John A. dan Richard B. Robinson, Jr. (1997). **Manajemen Strategik**. Jilid I dan II. Jakarta. Binarupa Aksara.
- Peter, J. Paul dan Jerry C. Olson. (2000). **Consumer Behavior: Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran**. Jilid 1 dan 2. Jakarta. Erlangga.
- Prada Cipta Areco. (1994). **Master Plan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung, Pembangunan Jangka Panjang Tahap Kedua (1994/1995 – 2018/2019)**. Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Direktorat Pembinaan Perguruan Tinggi Agama Islam.
- Rangkuti, Freddy. (1997). **Riset Pemasaran**. Jakarta. Gramedia Pustaka.
- Rangkuti, Freddy. (2000). **Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis**. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih. (2001). **Aplikasi Excel pada Marketing & Riset Konsumen**. Jakarta. Media Elex Komputindo.
- Sekolah Tinggi Manajemen "IMMP". 2002. **Buku Panduan Penulisan Tesis**. Jakarta. Program Pascasarjana Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen "IMMP".

- Senge, Peter M. (1996). **Disiplin Kelima: Seni & Praktek dari Organisasi Pembelajar**. Jakarta. Binarupa Aksara.
- Shaleh, Abdul Rachman. (2000). **Pendidikan Agama dan Keagamaan: Visi, Misi dan Aksi**. Jakarta. Gemawindu Pancaperkasa.
- Siagian, Sondang P. (1995). **Teori Pengembangan Organisasi**. Jakarta. Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. (1997). **Organisasi, Kepemimpinan, & Perilaku Administrasi**. Jakarta. Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. (2001). **Manajemen Stratejik**. Jakarta. Bumi Aksara.
- Soehartono, Irawan. (1995). **Metode Penelitian Sosial**. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Stoner, James A.F. dan Charles Wankel. (1986). **Manajemen**. Edisi Ketiga. Jakarta. Intermedia.
- Supranto, J. (1997). **Metode Riset: Aplikasinya dalam Pemasaran**. Edisi Enam. Jakarta. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sutisna. (2002). **Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran**. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Tilaar, H.A.R. (1997). **Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi: Visi, Misi, dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020**. Jakarta. PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Tilaar, H.A.R. (1998). **Manajemen Pendidikan Nasional**. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Tjiptono, Fandy. (2000). **Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer**. Yogyakarta. Andi.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. (1995). **Pengantar Administrasi Pembangunan**. Jakarta. LP3ES.
- Umar, Husein. (2002). **Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen**. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.

Wahyudi, Agustinus Sri. (1996). **Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik**. Jakarta. Binarupa Aksara.

Westra, Pariata, Sutarto, dan Ibnu Syamsi (Ed.). (1977). **Ensiklopedi Administrasi**. Jakarta. Gunung Agung.

Zainun, Buchari. (1989). **Manajemen dan Motivasi**. Jakarta. Balai Aksara.

Zainun, Buchari. (1996). **Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia**. Jakarta. PT Gunung Agung.

2. Dokumen

Departemen Agama RI. (1997). **Himpunan Peraturan tentang Perguruan Tinggi Agama Islam Seri XIII**. Jakarta. Sekretariat Ditjen Binbaga Islam Departemen Agama RI.

.....,(2000). **Statistik Direktorat Jenderal Pembinaan kelembagaan Agama Islam Tahun 2000**. Jakarta. Sekretariat Ditjen Binbaga Islam Departemen Agama RI.

.....,(2001). **Statistik Direktorat Jenderal Pembinaan kelembagaan Agama Islam Tahun 2001**. Jakarta. Sekretariat Ditjen Binbaga Islam Departemen Agama RI.

.....,(2002). **Statistik Pendidikan Islam**. Jakarta. Education Management Information System.

Dep.Pendidikan Dan Kebudayaan RI, (1998). **Analisis Stakeholder Pembangunan Pendidikan dan Kebudayaan**. Jakarta. Biro Perencanaan, Skretariat Jenderal Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

.....,(1998). **Direktori Akreditasi Program Studi Jenjang Sarjana (S1) Hasil Penilaian Tahun 1996/1997**. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

....., (1999). **Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan**. Jakarta. Badan Penelitian dan pengembangan.

- Departemen Pendidikan Nasional. (2000). **Pedoman Visitasi Akreditasi Program Studi S1**. Jakarta. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- IAIN Sunan Gunung Djati, (1987). **Memori 25 Tahun**. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (2002). **Statistik**. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (1995). **Memorandum Akhir Jabatan Rektor Masa Bakti Tahun 1986 – 1990 dan 1990 – 1994**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (1996). **Sarasehan Pengembangan Perguruan Tinggi Agama Islam pada IAIN Sunan Gunung Djati dan PTAIS Jawa Barat**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (1998). **Reformasi Pengembangan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (1999). **Pengembangan Perguruan Tinggi Menghadapi Milenium III**. Laporan Seminar. Bandung. Panitia Seminar Pengembangan Perguruan Tinggi Menghadapi Milenium III IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (1999). **Program Pengembangan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 1999-2003**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (1999). **Proposal Program Perluasan Kewenangan (Wider Mandat) Penyelenggaraan Program Studi/Jurusan**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (2002). **Himpunan Peraturan Pengembangan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 1994 – 2002**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.

-, (2000). **Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Akademik IAIN Sunan Gunung Djati Bandung**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (2000). **Profil IAIN Sunan Gunung Djati Bandung**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (1995). **Rencana Induk Pengembangan 5 Tahun IAIN Sunan Gunung Djati Bandung 1994/1995 – 1999/2000**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (2002). **Himpunan Kenang-Kenangan Wisuda Ke-30.s.d Ke-37**. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (2001). **Himpunan Laporan Tahunan Tugas Pokok dan Fungsi dan Program Pengembangan Tahun 1998 Sampai Dengan Tahun 2001**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (2001). **Pengembangan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2001**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (2001). **Proposal Program Pengembangan IAIN Sunan Gunung Djati Bandung Menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (2002). **Basis Data Pegawai IAIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun Akademik 2002/2002**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (2002). **Himpunan Peraturan Pengembangan Kelembagaan**. Bandung. IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
-, (2002). **Panduan Calon Mahasiswa Baru Tahun Akademik 2002/2003**. Bandung. Panitia Penerimaan Calon Mahasiswa Baru IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.

- Institut Teknologi Bandung. (1994). **Lokakarya Administrasi Perguruan Tinggi**. Bandung. Korps Pegawai Republik Indonesia ITB.
- Komisi Disiplin Ilmu Teknik. (2000). **Panduan Penyusunan dan Penilaian Usulan Pembukaan Program Studi Baru S1 dan S2**. Jakarta. Komisi Disiplin Ilmu Teknik Dewan Pendidikan Tinggi.
- Menteri Pendidikan Nasional. (2000). **Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa**. Jakarta. Menteri Pendidikan Nasional
- Universitas Padjadjaran. (1989). **Pedoman Umum Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan di Perguruan Tinggi di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan**
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 234/U/2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi
- Keputusan Menteri Agama RI Nomor 393 dan 407 Tahun 1993 tentang Statuta dan Tata Kerja IAIN Sunan Gunung Djati Bandung